

FOLIA OECONOMICA

78

Tomasz Domański

INTEGRACYJNE POWIĄZANIA UMOWNE
W KANAŁACH RYNKU



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO
1988



E

FOLIA OECONOMICA

78

Tomasz Domański

**INTEGRACYJNE POWIĄZANIA UMOWNE
W KANAŁACH RYNKU**

**WYDAWNICTWO UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO
ŁÓDŹ 1988**

Nr inw. 153979



KOMITET REDAKCYJNY
WYDAWNICTW UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO

Andrzej Banasiak, Bohdan Baranowski, Zdzisław Kłapciński
Wacław Piotrowski (przewodniczący), Krystyna Urbanowicz

REDAKCJA WYDAWNICTW "FOLIA OECONOMICA"

Halina Mortimer-Szymczak, Krystyna Piotrowska-Marczak
~~Zofia Zarzycka, Krystyna Twardowska~~

REDAKTOR ZESZYTU

Jerzy Dietl

RECENZENT

Wojciech Wrzosek

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Jadwiga Pawlak

REDAKTOR TECHNICZNY

Jadwiga Kulesza

KOREKTORZY

Joanna Balcerak, Aurelia Wendland

A. 315

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁ

Andrzej Frydelski



Podr. P. 23274/78. 1988

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

1988

Wydanie I. Nakład 210+90 egz. Ark. wyd. 11,0.
Ark. druk. 11,75. Papier kl. IV, 70 g, 70x100.
Zam. 33/1462/88. B-4. Cena zł 385,-

Drukarnia Uniwersytetu Łódzkiego
Łódź, ul. Nowotki 143

ISSN 0208-6018

WSTĘP

Analiza kanałów rynku zasługuje na znacznie więcej uwagi niż jej dotychczas poświęcono¹. Współczesny przedsiębiorca nie może bowiem prowadzić skutecznej strategii na rynkach krajowych i zagranicznych bez uwzględniania roli różnych form sprzedaży własnych produktów.

W nowoczesnej gospodarce kanały rynku² podlegają istotnym zmianom, których tempo wzrasta³. W Polsce zarówno skala, jak i rodzaj tych zmian nie zawsze były i są właściwe. Współzależność partnerów wymiany wymaga od nich coraz częściej rozwoju powiązań integracyjnych. Ponadto kanał rynku winien być dostosowany zarówno do produktu stanowiącego przedmiot wymiany, jak i do jego odbiorców. Odbiorcy ci nierzadko mają sprzeczne oczekiwania i potrzeby, co zmusza producenta do daleko idącej indywidualizacji stosowanych rozwiązań.

Celem opracowania jest analiza porównawcza umownych i pozaumownych form integracji w kanałach rynku, w gospodarkach zorientowanych rynkowo oraz w gospodarce centralnej planowanej, przy założeniach określających: zakres funkcjonowania rynku, jego strukturę, rodzaj konkurencji i stopień samodzielności podmiotów gospodarczych. Praca ukazuje uwarunkowania i przesłanki wyboru przez podmioty rynku różnych form powiązań. Zakładając kontynuację reformy gospodarczej w Polsce opracowanie to stanowi próbę określenia roli powiązań umownych w nowych warunkach otoczenia.

Stosowane dotychczas w Polsce powiązania ogólnych kanałów rynku

¹ Por. m. in. P. D r u c k e r, Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem, Warszawa 1976, s. 57.

² Pojęcia "kanały rynku" i "dystrybucji" używane są jako synonimy.

³ Por. D r u c k e r, op. cit., s. 57.

powinny ulec silnemu zróżnicowaniu. Jego podstawą mogą być zarówno rozwiązania wykorzystywane częściowo w przeszłości, jak umowy patronackie, umowy o produkcję na wyłączność i umowy kontraktacji czy też wzory nowe, takie jak umowy spółki, umowy franchisingowe, leasingowe i inne. Powiązania umowne, kształtowane bezpośrednio przez zainteresowane podmioty gospodarcze, są dostosowane do warunków ich otoczenia oraz celów rynkowych. Z uwagi na odmiennność tych warunków niemożliwe jest przenoszenie na rynek polski pewnych rozwiązań typowych dla gospodarki kapitalistycznej. Rzeczywisty zakres wykorzystania powiązań integracyjnych w kanałach rynku zależy będzie od respektowania przez Centrum samodzielności przedsiębiorstw, zwłaszcza w dziedzinie nawiązywania kontaktów poziomych oraz kształtowania form współpracy, w oparciu o zawieranie dobrowolnych umów⁴. Dopuszczenie rzeczywistej, a nie jedynie formalnej (farsadowej) stosowalności umów stanowi warunek konieczny dla zróżnicowania form powiązań oraz strategii rynkowych podmiotów gospodarczych i ich ugrupowań. Skłonność podmiotów gospodarczych do wykorzystania powiązań integracyjnych zależy ponadto od rodzaju i zakresu nierównowagi rynkowej i wynikającego z niej układu sił partnerów porozumienia. Ich rozwój może nastąpić jedynie w warunkach istnienia "stałych reguł gry ekonomicznej", określających zasady zachowań podmiotów rynku. W sytuacji niepewności przedsiębiorstw, co do stałości tych reguł, występować będzie nadal prymat działań taktycznych nad strategicznymi, co uniemożliwiać będzie rozwój względnie trwałych powiązań integracyjnych. Rozwój powiązań integracyjnych może sprzyjać niekiedy powstawaniu oraz utrwalaniu monopolizacji rynku. Cechy struktury podmiotowej rynku w Polsce, mogą bardziej - niż to ma miejsce w gospodarce rynkowej - przyczyniać się do tych niekorzystnych zjawisk.

K a n a ł r y n k u jest definiowany jako celowo ustalony zbiór elementów - przedsiębiorstw, ich ugrupowań i instytucji pomocniczych oraz zależności między nimi, warunkujących przepływ różnych strumieni, w tym głównie strumienia produktu od producenta(ów) do finalnych odbiorców⁵. Kanał rynku podlega ewolucji na skutek wejść

⁴ Termin "umowne" został celowo poprzedzony określeniem "dobrowolne", mimo iż ze swej natury umowa winna mieć charakter dobrowolny "kreatywny", a nie odtwórczy.

⁵ Por. także J. D i e t l, Marketing, Warszawa 1981, s. 265; T. S z t u c k i, Kanały rynku, czynniki kształtowania i kierunki

i wyjść różnych podmiotów, zmian w zakresie pełnionych przez nie funkcji oraz ich wzajemnych zależności. Zależności te decydują o istocie systemu i mogą przybierać formę zgodnej współpracy, konkurencji lub konfliktu.

Obok "kanału rynku" podstawowymi dla pracy pojęciami są definicje integracji i różnych jej rodzajów.

I n t e g r a c j a⁶ polega na scalaniu elementów (przedsiębiorstw, zakładów, działań) w jedną całość tworzącą system - umożliwiającą tym elementom bardziej efektywną realizację określonego celu lub wiązki celów. Proces integracji polega na wytwarzaniu mniej lub bardziej trwałych powiązań między określonymi podmiotami i podmiotem pełniącym funkcje integrujące. Podmiot ten określany jest mianem integratora⁷ i pełni rolę wiodącą zarówno w procesie tworzenia powiązań integracyjnych, jak i w trakcie ich późniejszego rozwoju na rynku. Przedmiotem integracji może być produkcja, obrót lub świadczenie usług. Podstawą integracji jest istnienie wspólnego celu dla określonej grupy podmiotów.

Powiązania integracyjne mogą przybierać postać integracji pionowej lub poziomej. **I n t e g r a c j a p i o n o w a** polega na czasowym lub trwałym scalaniu pod kontrolą przedsiębiorstwa przemysłowego, handlowego czy usługowego, jednostek gospodarczych o różnym zakresie działalności, zajmujących się kolejnymi fazami produkcji, obrotu⁸ czy świadczenia usług towarzyszących. Integracja pionowa może w zależności od podmiotu integratora i rodzaju funkcji objętych integracją mieć formę "z s t ę p u j ą c ą" lub "w s t ę p u j ą c ą"⁹.

rozwoju, "Biblioteka IHWiU" 1978, nr 168, s. 7-11; J. H a b e r, J. V e p r e k, Systemowa analiza i synteza, Warszawa 1976, s. 182; I. C h r i s t i n, Théorie des structures et des systèmes économiques, Paris 1973, s. 4; D. E r i c s s o n, Vertical Marketing Systems. Design and Development, New York 1976, s. 44.

⁶ Por. Słownik wyrazów obcych, Warszawa 1971 oraz D i e t l, op. cit., s. 32.

⁷ Rola integratora może być wypełniana przez pojedynczy podmiot lub grupę podmiotów. Dotyczy to m. in. organizacji spółdzielczych lub pewnych ugrupowań podmiotów gospodarczych.

⁸ Taka interpretacja pojęcia integracji pionowej obowiązuje również w przypadku rynku rolnego. Por. Integracja pionowa w rolnictwie, [w:] Mała encyklopedia ekonomiczna, Warszawa 1974, s. 300.

⁹ Pojęcia te są powszechnie stosowane w literaturze anglosaskiej "backward" and "forward" integration. Por. m. in. Ph. K o t l e r, Marketing Management, New Jersey, 1980, s. 74.

I n t e g r a c j a p i o n o w a "z s t ę p u j ą c a" polega na sprawowaniu przez integratora kontroli nad działaniami przedsiębiorstw pośredniczących w przesuwaniu produktu między nim a rynkiem. **I n t e g r a c j a p i o n o w a "w s t ę p u j ą c a"** polega natomiast na kontroli przez integratora działań podmiotów pełniących dla niego rolę dostawców określonych produktów czy półproduktów.

Pojęcia integracji pionowej nie należy utożsamiać z pionowymi zależnościami przedsiębiorstw od pośrednich i centralnych szczebli zarządzania, typowymi dla dyrektywnych systemów zarządzania w gospodarce centralnie planowanej. Integracja pionowa prowadzi najczęściej do powstawania przedsiębiorstw lub ich ugrupowań, pełniących funkcje mieszane, tzn. produkcyjne, handlowe i usługowe. Zabiegiem klasyfikacyjnym, bardzo przydatnym dla celów niniejszej pracy, jest wyróżnienie trzech podstawowych¹⁰ form integracji pionowej: powiązań umownych, korporacyjnych i administrowanych.

F o r m a u m o w n a polega na doprowadzeniu do integracji pionowej za pośrednictwem umów zawieranych między niezależnymi prawie podmiotami, reprezentującymi różne ogniwa kanału rynku.

F o r m a k o r p o r a c y j n a oznacza przejęcie przez integratora, drogą inkorporacji, przedsiębiorstw lub zakładów wypełniających funkcje różnych ogniw kanału rynku. Ta forma integracji polega na wewnątrzorganizacyjnym podporządkowaniu tych podmiotów integratorowi

F o r m a a d m i n i s t r o w a n a powstaje w wyniku nadrzędności¹¹ ekonomicznej lub administracyjnej integratora nad innymi uczestnikami kanału rynku, mimo ich formalnej niezależności prawnej i braku powiązań typu korporacyjnego (ten sam tytuł własności) oraz umownego (brak specjalnej umowy regulującej wzajemne prawa i obowiązki).

W niedyrektywnych systemach zarządzania integracja administrowana jest wyłącznie efektem nadrzędności ekonomicznej jednego z par-

¹⁰ Por. M. W. Delozier, A. Woodsides, Marketing Management. Strategies and Cases, Ohio 1978, s. 319. Typologia ta upowszechniła się m. in. w rolnictwie, gdzie wyróżnia się integrację umowną ("by contract") i korporacyjną ("by ownership"). Por. Mała encyklopedia..., s. 300.

¹¹ Por.: Delozier, Woodsides, op. cit., s. 319.

tnerów, np. producenta nad drobnym detalistą. W systemach dyrektywnych natomiast może ona stanowić rezultat presji ze strony podmiotów spoza kanału rynku, np. jednostki centralne lub pośredni szczebel zarządzania. Powiązania "integracyjne" są wówczas narzucone uczestnikom kanału rynku.

Integrację pionową należy odróżnić od integracji poziomej. *I n t e g r a c j a p o z i o m a* oznacza objęcie przez integratora kontroli nad przedsiębiorstwem lub grupą przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności, znajdujących się na tym samym poziomie kanału rynku (produkcja, detal, hurt itp.). Przykładem integracji poziomej są zrzeszenia branżowe producentów lub detalistów. Integracja pionowa i pozioma mogą być rezultatem powiązań poziomych lub pionowych zależności administracyjnych. Pojęcie *p o w i ą z a n i a p o z i o m y c h*¹² oznacza, iż decyzje dotyczące integracji są podejmowane bezpośrednio przez zainteresowane podmioty ekonomiczne.

W niniejszej pracy analiza dotyczy prawie wyłącznie procesów integracji pionowej (form umownych i korporacyjnych). W roli integratora analizowane są zarówno przedsiębiorstwa produkcyjne, jak i handlowe.

Praca obejmuje cztery rozdziały. Pierwszy prezentuje integracyjne powiązania umowne w gospodarce kapitalistycznej. Drugi zawiera ocenę warunków ich wykorzystania w gospodarce polskiej. Rozdział trzeci stanowi rezultat badań empirycznych na temat roli powiązań integracyjnych w dziedzinie dystrybucji w procesie rozwoju na rynku przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych w Polsce. Ostatnia część pracy obejmuje analizę porównawczą umów franchisingowych (najbardziej znanej w gospodarce rynkowej formy integracji) z wybranymi umowami stosowanymi w Polsce.

¹² Por. J. B e k s i a k, "Regulacyjna rola rynku w gospodarce socjalistycznej", [w:] Rynek w gospodarce socjalistycznej SGPiS, Warszawa 1981, s. 4-14.

R o z d z i a ł I

INTEGRACYJNE POWIĄZANIA UMOWNE W GOSPODARCE KAPITALISTYCZNEJ

Celem rozdziału jest prezentacja powiązań integracyjnych w gospodarce kapitalistycznej. Poszczególne rozwiązania oceniane są z punktu widzenia korzyści, jakie niosą dla podmiotów objętych integracją oraz podmiotu pełniącego rolę integratora. Ocena ta prowadzi do określenia przesłanek wyboru przez podmioty rynku różnych form powiązań. Szczególne miejsce w tym rozdziale zajmuje porównanie powiązań umownych i korporacyjnych, jako alternatywnych lub komplementarnych form rozwoju przedsiębiorstwa na rynku.

Zakładam, iż podmioty rynku posiadają swobodę wyboru przedmiotu działalności oraz form integracji. Przyjmuję, iż ograniczenia samodzielności mają charakter rynkowy lub wynikają z obowiązującego ustawodawstwa (ustawodawstwo antymonopolowe, kodeks handlowy itp.).

1. Niezintegrowane kanały rynku

Niezintegrowany kanał rynku, w sytuacji ciśnienia, jest rozdrobnionym zbiorem podmiotów gospodarczych: producentów, hurtowników, detalistów oraz instytucji pomocniczych, działających autonomicznie i konkurujących o warunki sprzedaży¹. Brak wspólnie wynegocjowanej i zaplanowanej strategii determinuje zależności konkurencyjnych ogniw kanału rynku.

Koncepcja niezintegrowanego kanału rynku wynika z założenia, iż podmioty gospodarcze mogą w pewnych warunkach, cechujących się ograniczoną presją konkurencyjną, działać w izolacji. Brak integra-

¹ Por. B. Mc. C a m m o n Jr., Perspectives for distribution programming, [w:] Vertical Marketing Systems, ed. L. P. B u c k l i n, Illinois 1970, s. 32.

cji jest możliwy tak długo, dopóki nie stanowi dla podmiotu rynkowego, zagrożenia w postaci przymusowego wyjścia z rynku, bariery wejścia na nowy rynek lub znacznego spadku opłacalności dotychczasowej działalności. Dlatego też może on znaleźć zastosowanie głównie w odniesieniu do rynków charakteryzujących się znacznym rozdrobnieniem struktury podmiotowej oraz brakiem procesów koncentracji. Ocena braku integracji jest *a m b i w a l e n t n a*. Z jednej strony stan ten może stanowić źródło nieuzasadnionych nakładów, liczonych w skali całego kanału rynku, z drugiej jednak może być on podstawą pożądanego zróżnicowania struktury produktów i usług dostępnych na rynku, a tym samym czynnikiem zwiększającym suwerenność konsumenta.

Z punktu widzenia interesu pojedynczego przedsiębiorstwa lub zakładu brak integracji jest uzasadniony do czasu, gdy w wyniku analizy efekty/nakłady przedsiębiorcy nie przekona się o wyższej opłacalności działania w ramach struktur zintegrowanych. Proces integracji choć jest autonomiczną decyzją przedsiębiorcy, to w praktyce jest najczęściej wymuszony czynnikami otoczenia. Różwój integracji wiąże się także z rodzajem czynności wypełnianej przez dany podmiot w kanale rynku oraz z wielkością tego podmiotu. Niektóre czynności w sposób doskonalszy mogą być wypełniane przez małe przedsiębiorstwa, podczas gdy inne wymagają rozwoju działań na większą skalę. Według L. P. Bucklin'a² w zależności od rodzaju czynności różne strumienie w kanale rynku mogą być zorganizowane w sposób zintegrowany lub zdeintegrowany. Małe lub średnie przedsiębiorstwo, działające w ramach struktur niezintegrowanych, prowadzi najczęściej rachunek opłacalności dla krótkiego okresu. Podejście to, typowe dla rynku zatamizowanego, może przy postępujących procesach koncentracji i integracji podmiotów konkurencyjnych prowadzić często do upadłości tego przedsiębiorstwa. Wiele przedsiębiorstw, mimo panującego na rynku ciśnienia, nie dostosowuje się bowiem do zmian zachodzących w strukturze podmiotowej rynku³. Brak tych zmian lub ich opóźnienie są przyczyną strat przedsiębiorstw, a w konsekwencji mogą doprowadzić do przymusowego wyjścia z rynku.

² Por. L. P. Bucklin, *The Economic Base of Franchising*, [w:] *Contractual Marketing Systems*, ed. D. N. Thompson, Lexington, Massachusetts 1971, s. 33-62.

³ Por. M. Chevalier, R. Fenwick, *La Stratégie Marketing*, Paris 1975, s. 235.

2. Zintegrowane kanały rynku

Z i n t e g r o w a n y k a n a ł r y n k u jest zbiorem podmiotów gospodarczych, których działania wynikają ze wspólnie wynegocjowanej strategii, służącej efektywniejszej realizacji określonych celów. Cele te obejmują najczęściej osiągnięcie zakładanego poziomu zysku i (lub) udział na rynku. Wspólna strategia polega na koordynacji działań różnych ogniw kanału rynku i przepływających między nimi strumieni: produktu, negocjacji, własności, informacji, ryzyka.

Procesy integracji pionowej we współczesnej gospodarce kapitalistycznej należy wyjaśnić w oparciu o zmiany celów strategicznych przedsiębiorstw wiodących⁴. Przedsiębiorstwa te, o najsilniejszej pozycji na rynku, stają się innowatorami w kształtowaniu struktur kanałów rynku. Z drugiej strony, dla przedsiębiorstw małych i średnich procesy integracyjne są r e a k c j ą o b r o n ą wobec rosnącej dominacji przedsiębiorstw najsilniejszych. Wejście na rynek wymaga bowiem coraz większych nakładów i obciążone jest znacznym ryzykiem.

Czynniki określające stopień zainteresowania przedsiębiorstwa powiązaniami integracyjnymi można podzielić na t r z y g r u p y⁵.

Pierwsza obejmuje sytuacje, w których ujawnia się potrzeba podjęcia działań integracyjnych. Potrzeba ta może być następstwem zmian zachodzących w strukturze rynku, konfliktów istniejących między ogniwami kanału rynku, decyzji wprowadzania na rynek nowego produktu(ów), ewentualnie rosnącej obawy przed zagrożeniem ze strony przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Druga grupa czynników obejmuje bezpośrednie następstwa dla przedsiębiorstwa, "zorganizowania rynku". Polegają one na utrzymaniu lub umocnieniu pozycji przedsiębiorstwa na rynku; poprawie skuteczności działania - przejawiającej się m. in. w lepszym przepływie informacji i sprawowaniu pełniejszej kontroli nad innymi uczestnikami kanału rynku.

⁴ Por. J. P. G u l t i n a n, Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels, "Journal of Retailing" 1974, vol. 50, No 1, s. 79.

⁵ Por. m. in. M. T a m u r e, The Evolution of Various Forms of Contractual Marketing Systems in Japan, [w:] Contractual..., s. 279.

Trzecia - zarazem najważniejsza - grupa czynników obejmuje efekty finansowe procesów integracyjnych. Należą do nich: wzrost sumy zysku oraz sumy marż, będący następstwem stabilizacji cen i (lub) zwiększenia obrotu, jak też obniżka kosztów sprzedaży i innych kosztów marketingowych.

2.1. Kryteria oceny pionowych powiązań integracyjnych

Do kryteriów tych zalicza się opłacalność powiązań, zakres kontroli integratora nad zachowaniami innych podmiotów oraz zdolność dostosowania systemu powiązań do zmieniających się warunków otoczenia.

Najważniejsze miejsce w tej grupie zajmuje opłacalność⁶. Określić ją można w oparciu o sumę ponoszonych nakładów, efektywność wykorzystania posiadanych zasobów, wielkość osiąganego zysku i jego podział między zainteresowane ogniwą kanału rynku. Oszczędności nakładów wynikają przede wszystkim ze zmiany pozycji danego podmiotu w kanale rynku oraz wykonywanych przez niego w następstwie integracji czynności. Są one rezultatem uzgodnienia przez zainteresowane podmioty nowego podziału czynności w kanale rynku i wykorzystania elementów planowania strategicznego. Najczęściej jest to związane z koordynacją strumienia negocjacji i informacji, stabilizacją zawieranych transakcji⁷ i dotrzymywaniem warunków umowy. W porównaniu z działaniami w kanale niezintegrowanym, obniżki nakładów mogą wynikać także ze wzrostu skali działania i uproszczenia struktur powiązań. Koszty wielu czynności (np. gromadzenia informacji, transportu, magazynowania, składania zamówień, promocji, rozwoju nowego produktu itp.) są wówczas minimalizowane w ramach grupy podmiotów, tworzących kanał rynku. Mimo niekwestionowanych korzyści integracji nie w pełni jest jeszcze rozwiązany problem mierzalności jej efektów w relacji do nakładów. Wynika to głównie z braku porównywalnych danych oraz metod. Prawidłowe porównanie wymaga bowiem zestawienia wyników ekonomicznych podmiotów działa-

⁶ Por. L. P. Bucklin, S. F. S. Stasch, Problems in the Study of Vertical Marketing Systems, [w:] Vertical..., s. 6-7.

⁷ Np. w odniesieniu do cen.

jących w tych samych warunkach rynkowych, w ramach struktur zintegrowanych i niezintegrowanych.

Podział czynności w zintegrowanym pionowo kanale rynku jest działaniem celowym i wynika z przyjętej strategii rozwoju. Liczba⁸ możliwych podziałów jest bardzo duża, nawet po odrzuceniu rozwiązań mało prawdopodobnych i nieopłacalnych. Dokonując podziału czynności w kanale rynku przyjmuje się zazwyczaj trójetapowy sposób postępowania. Punktem wyjścia jest opis kanału rynku oraz zależności istniejących między jego ogniwami. Faza druga obejmuje analizę różnych przepływów w celu stwierdzenia, czy nie występuje powielenie tych samych czynności przez różne ogniw. Powielanie czynności jest uzasadnione jedynie wówczas, gdy przyczynia się ono w większym stopniu niż inne rozwiązania do realizacji celu lub wiązki celów całego kanału rynku. Brak jest natomiast uzasadnienia dla wypełniania wszystkich czynności przez każde z ogniw, jak to miało miejsce w niezintegrowanych kanałach rynku. Ostatnia faza polega na opracowaniu nowego podziału czynności, uwzględniającego sumę kosztów ponoszonych w skali całego kanału rynku.

Podstawowym problemem dla wykorzystania tego podejścia w praktyce jest często niemożność przeprowadzenia porównawczego rachunku kosztów, z uwagi na nieznaną kosztów całkowitych rozwiązań alternatywnych oraz niepełną ewidencję kosztów rozwiązań istniejących. Przedsiębiorstwo lub grupa przedsiębiorstw nie posiada bowiem najczęściej pełnego rozeznania co do kosztów związanych z nowym podziałem czynności. Dokonując wyboru⁹ systemu powiązań w kanałach rynku kieruje się ono przede wszystkim przesłankami ekonomicznymi. Zakres kontroli nad działaniami podmiotów objętych integracją oraz zdolność dostosowania danego rozwiązania do zmian otoczenia stanowią pomocnicze przesłanki wyboru. Są one

⁸ Por. Ph. Kotler, Marketing Management, New Jersey 1980, s. 436. Wielkość ta wyraża się wzorem $2^{n/m}$, gdzie n oznacza liczbę czynności w kanale rynku, a m - liczbę ogniw. Przykładowo przy podziale 4 czynności między 3 ogniw kanału rynku liczba możliwych rozwiązań = 4 096, tzn. $2^{4/3}$. Przez czynność rozumiem takie działania, jak transport produktów na rynki docelowe, promocję, magazynowanie produktów, kompletowanie dostaw, poszukiwanie odbiorców, prowadzenie negocjacji itd.

⁹ Chodzi tutaj wyłącznie o takie sytuacje rynkowe, w których wybór ten jest możliwy. Bardzo często jest on zdeterminowany zastaną sytuacją rynkową.

podporządkowane realizacji celu podstawowego przedsiębiorstwa (wielkość zysku, wielkość obrotów czy udział na rynku itp.).

Najkorzystniejszym dla przedsiębiorstwa jest zawsze to rozwiązanie, które umożliwi mu osiągnięcie wyższego zysku przy danych kosztach. Analiza ekonomiczna obejmuje wówczas szacunek wielkości obrotów dla każdego z alternatywnych rozwiązań. Następnie dokonywana jest analiza kosztów. Dotyczy ona wyłącznie kosztów zmiennych związanych z wykorzystaniem różnych rodzajów powiązań. Jest ona prosta do przeprowadzenia, jeśli przedsiębiorstwo już stosowało oba rodzaje powiązań. W przypadku wejścia na rynek po raz pierwszy lub braku prorównywalnych danych, możliwy jest jedynie szacunek wielkości kosztów. Wybór bardziej opłacalnego rozwiązania następuje w oparciu o analizę stopy zysku (rentowności) lub punktu krytycznego¹⁰. Przykładowo problem ten może pojawić się w przedsiębiorstwie produkcyjnym, w momencie dyskusji nad opłacalnością posiadania własnej sieci sprzedaży (system korporacyjny) lub prowadzenia sprzedaży przy pomocy grupy pośredników - agentów (system umowny). Odpowiedź na to pytanie polega na ustaleniu wielkości obrotów (punkt krytyczny), dla której koszty jednego rozwiązania będą wyższe od kosztów rozwiązania drugiego. Jedynie w punkcie krytycznym oba rozwiązania umożliwiają przedsiębiorstwu osiągnięcie tych samych obrotów przy jednakowych kosztach. Poniżej i powyżej tego punktu rozwiązania te wykazywać będą różny stopień opłacalności.

Przedsiębiorstwo może również prowadzić tradycyjną analizę relacji zysku do kosztów oraz dochodu do kosztów. Analiza ta jest utrudniona koniecznością ustalenia przedziału czasowego, stanowiącego podstawę porównań. Przedział ten może wahać się w granicach od roku do 5 lat lub więcej, w zależności od struktury kosztów typowych dla danego rodzaju powiązań. Trudność oceny opłacalności różnych rozwiązań wynika także z faktu, iż przedsiębiorstwo w celu dokonania właściwego wyboru nie dysponuje zazwyczaj możliwością wypróbowania różnych rodzajów powiązań. Problem ten komplikuje się także wówczas, gdy przedsiębiorstwo wykorzystuje już wiele powiązań, nie utożsamiając się jednakże z żadnym z kanałów rynku.

Obok opłacalności istotne znaczenie dla wyboru formy powiązań integracyjnych posiada z a k r e s k o n t r o l i innych uczestników kanału rynku. Kontrola ta może dotyczyć bardzo różnych

¹⁰ Analizę taką przeprowadza m. in. K o t l e r, op. cit., s. 437-438.

czynności oraz decyzji. Integrator (np. producent), w zależności od przyjętej strategii, może być zainteresowany kontrolą sprzedaży własnych produktów. Zarówno niedostateczna, jak i zbyt szeroka kontrola zachowań innych uczestników kanału rynku może być źródłem konfliktów. Interesy dwu lub więcej ogniw mogą być tak sprzeczne, iż konflikt ten stanowi czynnik niekorzystny dla działań producenta. Z drugiej strony silna wspólnota interesów grupy uczestników kanału rynku może stanowić dla integratora formę nacisku, osłabiając jego pozycję przetargową. Stąd też przedsiębiorca winien analizować każdy rodzaj powiązań jako pewien układ sił, odpowiadając sobie na pytanie, w jakim stopniu układ ten jest oraz może być przez niego kontrolowany.

Jeżeli dany rodzaj powiązań odpowiada kryterium opłacalności oraz zapewnia przedsiębiorstwu pożądany zakres kontroli, uzupełniającym elementem oceny jest jego z d o l n o ś ć d o s t o s o w a w c z a do zmian otoczenia. Każdy rodzaj powiązań integracyjnych zakłada pewne ograniczenie elastyczności działania wybranych podmiotów, zwiększenie ich współzależności oraz trwałość wzajemnych zobowiązań. W warunkach zwiększonej niepewności przedsiębiorstwa co do przyszłych zmian otoczenia, należy preferować rozwiązania wymagające od partnerów porozumienia zobowiązań krótkookresowych. Zobowiązania długookresowe mogą być zaciągane jedynie w przypadku powiązań integracyjnych o szczególnie wysokiej opłacalności oraz szerokim zakresie kontroli.

Opracowanie strategii zintegrowanego kanału rynku jest bardziej złożone niż w przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa. Indywidualne strategię poszczególnych ogniw winny bowiem łączyć się we wspólną koncepcję działania na rynku. W zintegrowanym kanale rynku obowiązują jednolite kryteria definiowania produktu, ustalone w oparciu o potrzeby finalnych odbiorców. Silna pozycja tych systemów wynika z przekonania wszystkich podmiotów objętych integracją o celowości i korzyściach stosowania wspólnej strategii rynkowej. Podejście to wymaga od zainteresowanych podmiotów częściowej rezygnacji z własnej samodzielności na rzecz systemu, do którego należą. Działania poszczególnych podmiotów podporządkowane są realizacji m i s j i całego systemu. Misja ta jest rozumiana szerzej niż cele finansowe poszczególnych przedsiębiorstw i wiąże się ze sposobem zaspokajania potrzeb finalnych odbiorców.

2.2. Charakterystyka pionowych powiązań integracyjnych

Powiązania te mogą przybierać formę¹¹ umowną, korporacyjną lub administrowaną. Przedmiotem dalszych rozważań będą dwie pierwsze formy. Podział ten wskazuje na możliwość wyboru przez podmioty rynku różnych form powiązań. Ponadto, każde z powiązań integracyjnych podlega ewolucji. Powiązania administrowane często przekształcają się w korporacyjne. Podobnie powiązania umowne w średnim lub długim okresie mogą przyjąć postać powiązań korporacyjnych. Ten ostatni rodzaj zmian wynika najczęściej z dążenia integratora do pełniejszej kontroli zachowań danej grupy przedsiębiorstw lub zakładów. Zmiany te mają miejsce jedynie wówczas, gdy integrator zakłada wysoką opłacalność działalności na wybranym rynku. Możliwe są również zmiany w kierunku przeciwnym, czyli przekształcania powiązań korporacyjnych w umowne lub administrowane. Integrator preferuje wówczas luźniejszą formę zależności i mniejszy zakres kontroli nad uczestnikami systemu. Dzieje się tak wówczas, jeśli istnieje obawa co do opłacalności działania na danym rynku w przyszłości. Rodzaj tych zmian oraz ich natężenie zależą więc od warunków wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych przedsiębiorstw, a w szczególności od posiadanych zasobów, struktury podmiotowej i przedmiotowej rynku, zakresu nierównowagi i obowiązującej regulacji prawnej (zasady tworzenia powiązań integracyjnych). Zmiany te stanowią wypadkową oddziaływania otoczenia kanału rynku oraz koncepcji strategicznego rozwoju zainteresowanych podmiotów. Powiązania umowne mają więc charakter dynamiczny, gdyż mogą zostać przekształcone w inny rodzaj powiązań lub też powstać z mutacji tych ostatnich.

¹¹ Por. m. in. M. W. Delozier, A. Woods i de, Marketing Management, Strategies and Cases, Ohio 1978, s. 319; T. Domański, E. Guzek, Franchising - forma organizacji kanałów dystrybucji, "Handel na świecie" 1979, nr 4, s. 20-25; B. Rosenbloom, Marketing Channels - a Management View, Hinsdale, Illinois 1978, s. 297. W 1980 r. za pośrednictwem pionowych powiązań integracyjnych dokonano blisko 2/3 wartości obrotów handlu detalicznego w USA z czego 38% przypadało na powiązania umowne i 27% na korporacyjne. (Własne szacunki na podstawie różnych źródeł).

3. Powiązania umowne

Podstawą integracji w tej grupie powiązań są umowy zawierane przez uczestników kanału rynku¹². Umowy te określają rodzaj zależności ogniw kanału rynku. Integracją objęte są niezależne podmioty gospodarcze (zakłady, przedsiębiorstwa), posiadające osobowość prawną i działające w oparciu o odrębny tytuł własności. Uczestnictwo w umownym systemie powiązań jest dla tych podmiotów aktem świadomego wyboru i nie wynika z podporządkowania wewnątrzorganizacyjnego czy administracyjnego. Celem integracyjnych powiązań umownych jest uzyskanie efektów niemożliwych do osiągnięcia przy działaniu w izolacji lub w ramach innych powiązań integracyjnych. Powiązania te respektując formalną niezależność ogniw kanału rynku wprowadzają elementy koordynacji ich zachowań. Negatywnym efektem rozwoju powiązań umownych może być stosowanie różnych praktyk monopolistycznych w formie jawnej lub ukrytej.

3.1. Kryteria oceny integracyjnych powiązań umownych

Podstawą oceny tej formy powiązań jest jej opłacalność. W porównaniu z powiązaniami korporacyjnymi¹³ powiązania umowne mogą być bardziej opłacalne w krótkim i średnim okresie, dla integratora działającego w otoczeniu konkurencyjnym. Ich kapitałochłonność, z punktu widzenia integratora, jest również niższa w krótkim okresie. Nakłady są bowiem ponoszone bezpośrednio przez podmioty objęte integracją. Przedsiębiorstwo integratora rozwija się w tym przypadku w oparciu o zasoby pozostałych uczestników systemu. Zasoby finansowe tych ostatnich decydują o ekspansji całości systemu. Wyższa opłacalność tego rozwiązania wynika również z podziału ryzyka między wszystkich partnerów powiązań, co różni tę formę współpracy od powiązań korporacyjnych. Prawdopodobieństwo przymusowego wyjścia z rynku podmiotu działającego w ramach takiego systemu powiązań jest mniejsze niż dla podmiotu działającego w izolacji. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw małych i średnich, w momencie ich wej-

¹² Por. D. N. Thompson, Contractual Marketing Systems, [w:] Contractual..., s. 3-31.

¹³ patrz s. 37 niniejszej pracy.

ścia na rynek i w okresie bezpośrednio po nim następującym. Obniżenie prawdopodobieństwa przymusowego wyjścia z rynku wynika głównie z posiadania przez system umowny dobrej renomy u odbiorców oraz z rozwiniętej specjalizacji w zakresie obsługi określonego rynku. W zależności od treści umowy, powiązania umowne zapewniają integratorowi pożądany zakres kontroli nad podmiotami objętymi integracją. Ponadto w porównaniu z powiązaniami korporacyjnymi stanowią one bardziej elastyczny model rozwoju przedsiębiorstwa. Cechują się wysoką zdolnością dostosowawczą do zmian otoczenia. Jest ona efektem łatwości różnicowania rodzaju i zakresu integracji poprzez zmianę treści umów, a tym samym praw i obowiązków stron. Zakres kontroli integratora nad uczestnikami kanału rynku jest mniejszy niż w powiązaniach korporacyjnych. Równocześnie jednak jest on bardzo elastyczny. Umowa najczęściej stanowi skuteczny instrument kontroli. W szczególnych przypadkach kontrola ta może być bardzo rozszerzona, jeśli działanie to służy zwiększeniu opłacalności prowadzonej działalności. Mimo formalnej niezależności prawnej uczestników powiązań, system jako całość posiada pewne wspólne cechy strategiczne, których osiągnięcie wymaga określonej organizacji formalnej. Uczestnicy integracji akceptują częściowe ograniczenie samodzielności na rzecz integratora, w oczekiwaniu korzyści ekonomicznych wynikających ze wzrostu skali działania, oryginalności oferowanego produktu i dobrej pozycji rynkowej marki, pod którą istnieje system. Powiązania podmiotów współtworzących system umowny są znacznie silniejsze niż w systemach administrowanych, lecz słabsze niż w przypadku powiązań korporacyjnych.

Tworzenie umownych powiązań integracyjnych choć nie eliminuje całkowicie sprzeczności między ogniwami kanału rynku, to może ją znacznie zmniejszyć. Konflikt jest dominującą cechą zależności między elementami wszystkich systemów, bez względu na ich rodzaj. Jego źródłem jest często nierównorzędność stron oraz rozbieżność celów i oczekiwań. Pojawienie się "lidera" kanału rynku wynika z samej istoty integracji. Podmiot ten jest najczęściej inicjatorem danego rodzaju powiązań. W powiązaniach umownych zależności stron charakteryzują się przewagą zgodnych celów nad celami konfliktowymi. Każdy system posiada jednak określony "c y k l ż y c i a"¹⁴,

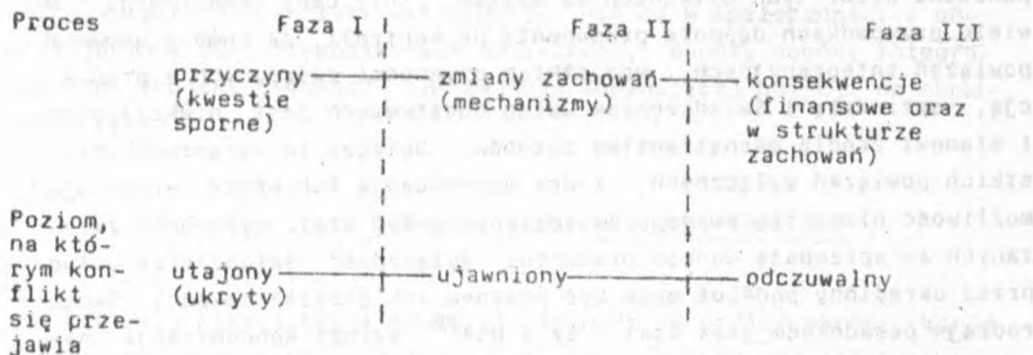
¹⁴ Pojęcie "cykl życia" używane jest w analogii do koncepcji cyklu życia produktu. Por. m. in. Th. L e v i t t, Exploit the Product Life Cycle, "Harvard Business Review", November-December 1965, s. 81-94.

tn. przechodzi w czasie pewną ewolucję, poczynając od momentu powstania, poprzez wzrost i fazę dojrzałości, a kończąc na jego rozwiązaniu. Zakres współpracy oraz poziom konfliktu stron ulegają zmianom przy przechodzeniu z jednej fazy cyklu życia do fazy następnej. Współzależność elementów każdego systemu wymaga od nich uwzględniania w procesie realizacji własnych celów, celów całego systemu oraz celów szczegółowych jego pozostałych uczestników. Konflikt w systemie stanowi taki rodzaj zależności dwóch lub więcej ogniw, w którym jeden z partnerów postrzega drugiego jako przeciwnika, dążącego do przejęcia korzyści wynikających z procesu wymiany. Działanie to może mieć na celu osłabienie pozycji partnera lub wręcz spowodowanie przymusowego wyjścia z rynku¹⁵. Dążność do "unicestwienia" partnera jest typowa dla gospodarki konkurencyjnej. W praktyce jedna ze stron próbuje narzucić drugiej pewne warunki zmierzające do poprawienia swej pozycji w procesie realizacji założonego celu ekonomicznego (suma obrotów, suma zysku, wielkość marży, dochód z inwestycji, udział na rynku) lub pozaekonomicznego (wyobrażenie o przedsiębiorstwie, prestiż, stopień niezależności, pozycja w kanale rynku). Rozpatrując konflikt wewnętrzny systemu kanału rynku jako proces, można w nim wyróżnić trzy fazy¹⁶.

Ujmując konflikt w systemie kanału rynku jako proces (por. rys. 1) a nie akt, analizujemy go od strony wpływu określonych przyczyn, spowodowanych zmianami zachowań poszczególnych podmiotów. Analiza konfliktów w systemie umownym umożliwia opracowanie zestawu działań o charakterze zapobiegawczym. Konflikty mogą mieć charakter doraźny lub strukturalny. Prawidłowe funkcjonowanie systemu wymaga prowadzenia określonych badań na temat źródeł konfliktów oraz warunków ich ograniczania. Aby zapewnić sukces takich badań, wszystkie podmioty kanału rynku muszą być zaangażowane zarówno w ich przygotowanie, jak i wykorzystanie uzyskanych rezultatów. Prowadzona analiza nie może być zawężona jedynie do konfliktów w parach ogniw, np. producent-detalista. Byłoby to uzasadnione tylko wtedy, gdy związki tych podmiotów z pozostałymi ogniwami byłyby także

¹⁵ Por. L. J. R o s e n b e r g, The Development of Conflict in Contractual Marketing Systems. Case Study, [w:] Contractual..., s. 147-173.

¹⁶ Tamże, s. 165.



Źródło: L. J. Rosenberg, The Development of Conflict in Contractual Marketing Systems. Case Study, w: Contractual Marketing Systems, ed. D. N. Thompson, Lexington, Massachusetts 1971, s. 165.

Rys. 1. Model rozwoju konfliktu w systemie kanału rynku

niezmienne. W praktyce jednak tak nie jest. Przykładowo przedsiębiorstwo X zajmuje określoną pozycję względem przedsiębiorstwa Y tylko dlatego, iż wynika ona z pewnego typu zależności tego pierwszego od pozostałych ogniw systemu kanału rynku. W przypadku powiązań umownych istnieją korzystne warunki dla uruchamiania mechanizmów "wspólnego działania" i usuwania źródeł konfliktów. Ten typ powiązań może przyczynić się do wypracowania mechanizmów eliminujących występowanie konfliktów i (lub) zmniejszających stopień ich natężenia.

Rozwój umownych powiązań integracyjnych może prowadzić niekiedy do występowania postępującej monopolizacji rynku¹⁷. Zagrozenia te ujawniają się m. in. w działaniach integratora dyskryminujących określonych odbiorców spoza systemu. Dyskryminacja ta może dotyczyć odmowy zawarcia transakcji¹⁸, podwyższenia cen, uzależnienia wysokości ceny od wielkości zakupu. Monopolizacji sprzyjają także de-

¹⁷ Por. J. Bell, Contractual Marketing Systems in Canada: The Anticombiners Response, [w:] Contractual..., s. 245-271.

¹⁸ J. C. Fougoux, Les Nouvelles Relations Production-Distribution on la nécessaire évolution de la loi, "Revue Françai-

cyzje podziału rynku między uczestników systemu oraz obowiązek dokonywania zakupów u określonych dostawców, zwłaszcza gdy ceny proponowane przez tych ostatnich są wyższe¹⁹ niż ceny konkurencji. W wielu przypadkach dążenie producenta do kontroli, za pomocą umownych powiązań integracyjnych, wszystkich czynności związanych z produkcją, sprzedażą i świadczeniem usług dodatkowych jest niekorzystne i stanowi źródło marnotrawstwa zasobów. Dotyczy to zwłaszcza wszystkich powiązań wyłącznych, które ograniczają lub wręcz eliminują możliwość niekontrolowanego świadczenia usług oraz czynności związanych ze sprzedażą danego produktu. Wyłączność świadczenia usług przez określony podmiot może być powodem ich gorszej jakości. Swego rodzaju paradoksem jest fakt, iż w USA²⁰ wzrost koncentracji nastąpił w większym stopniu w branżach cechujących się znacznym różnicowaniem produktów (np. artykuły konsumpcyjne) niż w branżach, w których zróżnicowanie to jest mniej ważne. Wykorzystanie wyłącznych powiązań integracyjnych²¹ uzależnia w dużym stopniu sprzedawcę od producenta i może mieć efekt negatywny. Powiązania te mają cechy powiązań protekcyjnych, a integrator sprawuje kontrolę "wejść" do systemu. Wydaje się, iż społeczne korzyści powiązań wyłącznych, takie jak poziom świadczonych usług i specjalizacja pośredników, mogą być osiągnięte niekiedy innymi metodami, mniej ograniczającymi swobodę działania pośredników (sprzedawców). Ta forma integracji prowadzi także niekiedy do szkodliwej rywalizacji na poziomie ogniwa detalu²², wznosząc dodatkowe bariery wejścia do systemu dla nowych sprzedawców. Proces ten może także ograniczać innowacyjność sprzedawców na skutek kontroli wejść oraz kontroli zasad, na których opiera się strategia sprzedaży wewnątrz danego systemu powiązań. Zagrożenie "monopolistyczne" umownych powiązań wyłącznych można porównać z zagrożeniami powiązań korporacyjnych. Jednakże w przypadku tych pierwszych detaliści pozostają niezależnymi prawnie podmiotami, podporządkowanymi jedynie ekonomicznie integratorowi.

"se du Marketing" 1979, no 3, s. 61-72. Autor w oparciu o przykłady ustawodawstwa francuskiego analizuje praktyki restrykcyjne.

¹⁹ Por. J. C. C o h e n, Conflict and its Resolution in a Franchise System, [w:] Contractual..., s. 175-184.

²⁰ Por. B e l l, op. cit., s. 245.

²¹ Z ang. "exclusive dealing".

²² Z ang. "intra-brand competition", por. B e l l, op. cit., s. 255.

Według D. Thompsona, zajmującego się od wielu lat problematyką powiązań umownych, działania polegające na sprzedaży produktów czy usług wyłącznymi kanałami dystrybucji nie są w sprzeczności z obowiązującym w USA ustawodawstwem Anti-Trust, dopóty dopóki integrator (np. franchise-dawca) nie zajmuje dominującej pozycji na określonym rynku²³.

3.2. Typologia integracyjnych powiązań umownych

Kryteria klasyfikacji powiązań umownych są niejednolite. Wśród autorów anglo-saskich²⁴ upowszechnił się jednakże podział tych powiązań na trzy grupy: dobrowolne zrzeszenia z hurtownikiem w roli integratora, zrzeszenia detalistów oraz systemy franchisingowe. Podział ten opiera się głównie na kryterium podmiotowym oraz rodzaju umowy stanowiącej podstawę integracji. Tę klasyczną dzisiaj typologię można uzupełnić i rozwinąć, tworząc klasyfikację powiązań umownych, uwzględniającą także i inne grupy kryteriów. Typologia ta ma na celu ukazanie silnego zróżnicowania zbioru powiązań umownych. Obejmuje ona takie kryteria klasyfikacyjne, jak:

- rodzaj umowy będącej podstawą integracji;
- przedmiot umowy, czyli rodzaj czynności objętych integracją;
- rodzaj integratora (producenta, hurtownika, hurto-detalistę itd.);
- typ integracji będący podstawą utworzenia systemu powiązań;
- zakres samodzielności podmiotów objętych integracją;
- znaczenie powiązań umownych w systemie powiązań danego przedsiębiorstwa z rynkiem;
- stopień internacjonalizacji systemu powiązań;
- rodzaj obsługiwanego segmentu²⁵ rynku.

Podstawą istnienia każdego systemu umownych powiązań integracyjnych jest współwystępowanie w różnych kombinacjach przedstawionych

²³ Por. P. N. Thompson, Franchising Operations and Antitrust Laws, "Journal of Retailing", Winter 1968-1969, s. 39-53.

²⁴ Por. K o t l e r, op. cit., s. 426-427; A. El-A n s a r y, L. W. S t e r n, Marketing Channels, New Jersey, 1977, s. 392-425.

²⁵ Nt. segmentacji por. m. in. Y. W i n d, Issues and Advances in Segmentation Research, "Journal of Marketing", August 1970, vol. 15, s. 317-337.

kryteriów. Każdy umowny system powiązań jest wypadkową oddziaływania sił wewnątrz danego układu podmiotów oraz poza nim. Przedstawiona typologia ma charakter uniwersalny i może znaleźć zastosowanie także w gospodarce centralnie planowanej.

Przechodzę obecnie do przedstawienia wymienionych kryteriów typologii.

A. Rodzaj umowy

Założenia: Warunkiem tworzenia powiązań umownych jest swoboda kontraktowa. Obok zbioru podmiotów gospodarczych istnieje zbiór umów nazywanych i nienazwanych, stanowiących prawno-ekonomiczną podstawę powiązań. Przez umowę nienazwaną rozumiemy taki rodzaj umowy, który nie jest ujęty w kodeksie cywilnym lub handlowym. Do umów tych zalicza się szereg nowych form współpracy przedsiębiorstw. Wybierając konkretny rodzaj umowy²⁶, podmioty gospodarcze decydują się na określenie swych zależności. Typologia oparta na tym kryterium określa precyzyjnie zasady zachowań partnerów porozumienia. Najczęściej podstawą tworzenia systemów umownych nie jest jeden rodzaj umowy, lecz ich kombinacja. Dotyczy to zwłaszcza powiązań opartych na umowach nienazwanych, łączących elementy różnych umów. Takimi umowami są m. in. umowy: franchisingowa, agencyjna, joint-ventures czy zrzeczenia.

Do umów posiadających podstawowe znaczenie w procesie tworzenia systemów umownych w kanałach rynku należą:

- Umowa sprzedaży. Przez umowę sprzedaży dostawca zobowiązuje się przenieść na kupującego własność rzeczy i wydać mu rzecz, a kupujący zobowiązuje się rzecz odebrać i zapłacić sprzedawcy cenę²⁷. Umowa sprzedaży, jako element każdej transakcji wymiennej, stanowi również istotną część zobowiązań uczestników kana-

²⁶ Umowa stanowi zgodne oświadczenie woli co najmniej dwóch podmiotów prawa, zmierzające do ustanowienia zmiany lub zniesienia stosunku cywilnoprawnego. System prawa cywilnego, t. I, s. 537-559, cyt. za: J. Kufel, W. Siuda, Prawo gospodarcze dla ekonomistów, Warszawa-Poznań 1980.

²⁷ Por. def. Kodeksu cywilnego, art. 535 § I, [w:] Kodeks cywilny z komentarzem, red. J. Winniarz, Warszawa 1980, s. 525.

łu rynku. W powiązaniach umownych częstsze zastosowanie znajduje umowa sprzedaży niż umowa dostawy²⁸. Specyfika integracji umownej wymaga dokonywania zakupu ściśle określonych produktów, które różnicują dany system od podmiotów konkurencyjnych. Wszystkie podmioty asortymentowe są w sprzeczności z istotą powiązań umownych oraz uniemożliwiają realizację wspólnie wypracowanej strategii. Umowy sprzedaży zawierane między uczestnikami systemu różnią się zazwyczaj od umów zawieranych z podmiotami spoza systemu. Mają one najczęściej charakter preferencyjny.

- **U m o w a k o m i s u.** Przez umowę komisu przyjmujący zlecenie (komisant) zobowiązuje się za wynagrodzeniem (prowizją), w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, do kupna lub sprzedaży rzeczy ruchomych na rachunek dającego zlecenie (komitenta), lecz w imieniu własnym²⁹. Umowa ta jest rzadko stosowana w krajach zorientowanych rynkowo. Może być ona wykorzystywana przy kształtowaniu związków przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych (integracja pionowa) oraz w umowach o agencję (integracja pionowa i pozioma). W Polsce doświadczenia dotyczące stosowania tej umowy istnieją zarówno w handlu zagranicznym, jak i w sprzedaży artykułów trudno zbywalnych na rynku wewnętrznym.

- **U m o w a k o n t r a k t a c j i.** Umowa ta jest powszechnie wykorzystywana w gospodarkach zorientowanych rynkowo. W stosowanej obecnie postaci³⁰ w Polsce odnosi się ona przede wszystkim do podmiotów działających w kanałach rynku artykułów żywnościowych (rolnicy indywidualni, przedsiębiorstwa produkcyjne, ogniw pośrednictwa). Jest to system umowny oparty na zasadzie dobrowolności i realizowany za pomocą umów zawieranych z rolnikami³¹ przez jednostki kontraktujące. Umowa ta może być wykorzystana również jako podstawa związków o charakterze integracji pionowej w innych kanałach rynku (np. kontraktowanie produkcji niektórych producentów lub

²⁸ Umowa dostawy polega bowiem na zobowiązaniu dostawcy, jednostki gospodarki uspołecznionej, do wytworzenia rzeczy oznaczonej tylko co do gatunku (co stwarza możliwości dostaw niezgodnych ze strukturą zamówień przyp. T.D.) Por. art. 605 KC, Kodeks..., s. 575.

²⁹ Tamże, art. 765 i n., s. 692-698.

³⁰ Por. Kodeks cywilny, [w:] Kodeks..., art. 613-626.

³¹ T. R o m a n o w s k i, Kontraktacja w warunkach reformy gospodarczej, [w:] Materiały na konferencję naukową PAN nt.: "Otoczenie instytucjonalne rolnictwa", Poznań 1983, s. 12-13.

zrzeszeń rzemiosła czy spółdzielni, przez zrzeszenia handlowe, np. duże domy towarowe, zrzeszenia gastronomii, hotelarstwa i innych usług). Sprzedaż określonych produktów jest tylko jednym z elementów umowy. Odbiorca przekazuje zazwyczaj na rzecz dostawcy dodatkowe świadczenia.

- *U m o w a j o i n t - v e n t u r e s*³². Umowa ta dotyczy systemów tworzonych na rynkach zagranicznych lub na rynku wewnętrznym z udziałem podmiotów zagranicznych. "Międzynarodowe joint-ventures to oparte na wkładzie kapitału przedsięwzięcia dwóch lub więcej partnerów z różnych krajów, którzy są niezależni pod względem ekonomicznym, prawnym i administracyjnym, a współdziałają ze sobą w ramach wspólnego przedsiębiorstwa (osoby prawnej), utworzonego w celu osiągnięcia w długim okresie wspólnych celów w skali międzynarodowej, przy czym partnerzy wspólnie zarządzają przedsiębiorstwem i wspólnie ponoszą odpowiedzialność za jego działalność"³³.

- *U m o w a l e a s i n g o w a*³⁴. Leasing stanowi specyficzną formę finansowania i obrotów. Jest to umowa dwóch lub więcej partnerów, umożliwiająca im użytkowanie określonych rzeczy (np. maszyn i urządzeń) w celu uzyskania zakładanych korzyści. Leasing różni się tym od umowy sprzedaży, iż przekazanie rzeczy przez integratora nie jest związane ze zmianą tytułu własności, lecz jedynie z transferem prawa do jej użytkowania. Podmiot korzystający z tej formy finansowania nie otrzymuje do dyspozycji środków pieniężnych, lecz środki produkcji lub inne dobra trwałego użytku zaspokajające jego potrzeby w sposób bezpośredni. Ta forma współpracy stanowi często element umów agencyjnych, kontraktacji lub patronackich. Zleceniodawca lub integrator działa wówczas na zasadach podobnych jak w umowie leasingowej. Może on bowiem przekazywać innym podmiotom prawo użytkowania określonych urządzeń lub elementów wyposażenia (np. zakładów usługowych, punktów sprzedaży detalicznej itp.). W krajach zorientowanych rynkowo wykorzystanie umowy

³² Por. S. S z c z y p i o r s k i, Nowe formy i metody wymiany międzynarodowej, Warszawa 1976, s. 187 i n.

³³ Tamże, s. 187.

³⁴ Por. M. O r ł o w s k i, Leasing - nowa forma obrotu maszynami i urządzeniami, Warszawa 1972; W. L u ß m, Le Leasing - nouvelle formule économique, "Les cahiers informatiques. Banque Populaire Suisse" 1967, no 51.

leasingowej jest bardzo szerokie. W Polsce natomiast jest ono nadal niewielkie.

- **U m o w a a g e n c y j n a.** Umowa ta jest umową nienazwaną. Przyjmujący zlecenie (agent) zobowiązuje się za wynagrodzeniem (prowizja) do stałego pośredniczenia przy zawieraniu umów oznaczonego rodzaju na rzecz dającego zlecenie albo do zawierania takich umów w jego imieniu³⁵. W krajach zorientowanych rynkowo wykorzystanie tej umowy jest powszechne, zwłaszcza w dziedzinie sprzedaży detalicznej oraz w sektorze usług. W Polsce umowa ta powinna znaleźć również szersze zastosowanie. Detaliści jako agenci mogą działać na rzecz producentów w dziedzinie dystrybucji, a usługodawcy w zakresie świadczenia usług serwisowych. Funkcje agentów pełnią w stosunku do producentów także przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Zakres decyzyjności agenta w stosunku do zleceniodawcy może być bardzo zróżnicowany. Jego pośrednictwo może ulec zawężeniu do wybranych transakcji i (lub) produktów. Często zawarcie umowy gwarantuje agentowi wyłączność działania na określonym terytorialnie rynku. Umowa agencyjna stwarza podstawy trwałego związku agenta i zleceniodawcy. Agent jest zobowiązany do prowadzenia działalności zmierzającej do zwiększenia obrotów zleceniodawcy. Z tego tytułu ciąży na nim obowiązek współdziałania z dającym zlecenie i stosowania się do jego wskazań. Takie podejście umożliwia realizację wspólnej strategii produktu przez agentów powiązanych z integratorem (zleceniodawcą). Mimo niezależności prawnej obu podmiotów wytwarza się między nimi system powiązań, w którym elementy współdziałania i lojalności wobec systemu odniesienia przeważają nad źródłami konfliktów.

- **U m o w a f r a n c h i s i n g o w a**³⁶. Stanowi ona bardzo złożony typ powiązań, gdyż łączy elementy tak różnych umów, jak umowa: sprzedaży, licencyjna, joint-ventures, agencyjna, transfer know-how itp. Jest to umowa nienazwana, która stwarza zainte-

³⁵ Por. J. K u f e l, Umowa agencyjna, Warszawa-Poznań 1977; K u f e l, S i u d a, op. cit., s. 201-204; B. Z i e m i a n i n, Umowa agencyjna o prowadzenie punktów sprzedaży detalicznej i zakładów gastronomicznych Szczecin 1978, (maszynopis powielony).

³⁶ Por. T. D o m a n ' s k i, E. G u z e k, Franchising - forma organizacji kanałów dystrybucji, "Handel na świecie" 1979, nr 4; Technique et pratique du franchising Paris-Bordas 1975, s. 104-107. Patrz: typologia zawarta w niniejszej pracy s. 21 oraz rozdz. IV. (omawiający możliwe zastosowanie tej umowy w Polsce).

resowanym podmiotom możliwość dużego zróżnicowania form współpracy³⁷. Niektórzy autorzy³⁸ utożsamiają wręcz zbiór umów franchisingowych ze zbiorem integracyjnych powiązań umownych, interpretując je w sposób bardzo szeroki. Podejście to choć niesłuszne, ukazuje jednak różnorodność możliwych zastosowań tej formy współpracy. O odrębności franchisingu na tle innych powiązań umownych decyduje szeroki zakres integracji w ramach systemu, umożliwiający realizację jednolitej strategii w oparciu o oryginalne formy sprzedaży produktów i świadczenia usług.

- **U m o w a p a t r o n a c k a.** Jest umową nienazwaną, będącą w warunkach polskich częściowym odpowiednikiem umowy franchisingowej. Jej celem jest stworzenie preferencyjnego systemu powiązań między producentem i przedsiębiorstwem handlowym. Oprócz elementów umowy sprzedaży zakłada ona wymianę dodatkowych świadczeń w zakresie: sprzedaży, promocji, rozwoju produktu, badań rynku, szkolenia personelu, doradztwa technicznego itp. Umowa ta posiada niekiedy cechy umów: kontraktacji, agencji oraz leasingu. Zakres wzajemnych świadczeń może być bardzo zróżnicowany i zależy wyłącznie od stron umowy; a zwłaszcza ich gotowości do realizacji wspólnie uzgodnionej strategii.

- **U m o w a z r z e s z e n i a.** Łączy ona elementy różnych umów. W zależności od przedmiotu działalności zrzeszenia oraz stopnia, w którym próbuje ono organizować pewne czynności wykonywane zazwyczaj przez poszczególne podmioty rynku, umowa ta może przyjmować szereg rozwiązań szczegółowych. Różnią się one m. in. rodzajem zrzeszonych podmiotów, zakresem czynności objętych integracją i wspólną strategią, typem integratora itp. Szczególnie rozpowszechnioną formą zrzeszeń są zrzeszenia detalistów, które rozwinęły się szczególnie na rynku konsumpcyjnym artykułów żywnościowych³⁹.

³⁷ Umowa ta jest przedmiotem szczegółowej analizy w dalszej części niniejszej pracy, patrz rozdz. IV.

³⁸ Por.: B. T i e t z, G. M a t h i e u, Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Gro- und Einzelhandel, Köln 1979, s. 27-55. Autorzy w oparciu o przykłady różnych krajów Europy Zachodniej oraz USA ukazują możliwe kierunki wykorzystania tej formy powiązań.

³⁹ Np. Zrzeszenia "Associated Grocers" i "Certified Grocers" istniejące w USA, por. El-A n s a r y, S t e r n, op. cit., s. 402 i n. Ta forma powiązań jest analizowana w niniejszej pracy, por. s. 31.

- U m o w a s p ó ł k i⁴⁰. Spółka stanowi prawną formę prowadzenia działalności gospodarczej typową dla krajów kapitalistycznych. Stwarza ona zainteresowanym podmiotom szerokie możliwości rozwoju powiązań integracyjnych. Pozwala bowiem dowolnie kształtować zakres i przedmiot integracji oraz prawne formy współpracy, wykorzystując elementy wcześniej opisanych umów. W zależności od rodzaju udziałowców spółki przedmiot i zakres integracji ulegają zmianie. Najczęściej wykorzystywanymi są spółki handlowe. Bezpośrednio zainteresowanymi tą formą powiązań są wszystkie ogniwa kanału rynku: przedsiębiorstwa przemysłowe, handlowe, banki, instytucje ubezpieczeniowe itp. Funkcja integratora wypełniana jest przez podmiot posiadający przewagę kapitałową (największy procent udziałów). W Polsce wykorzystanie tej formy powiązań było dotychczas niewielkie⁴¹, choć istniejące przepisy formalnie nie zabraniały jej stosowania. Nowe przepisy stwarzają nadzieję na szersze jej wykorzystanie w przyszłości. Nie wydaje się więc słuszne zawężenie wykorzystania tej umowy jedynie do gospodarki kapitalistycznej.

Przedstawiony przegląd umów ma charakter ogólny i odnosi się zarówno do gospodarki zorientowanej rynkowo, jak i centralnie planowanej. Wszystkie zaprezentowane umowy mogą być również wykorzystane w gospodarce polskiej, a wiele z nich jest już obecnie stosowanych. Zakres ich wykorzystania może być oczywiście odmienny niż w gospodarce rynkowej. Prezentacja ta miała na celu ukazanie dużego zróżnicowania prawnych podstaw powiązań integracji podmiotów kanałów rynku. W gospodarce zorientowanej rynkowo każdy podmiot kanału rynku dysponuje szeroką swobodą wyboru takiej kombinacji umów, czyli prawnych form współpracy, którą uznaje za najbardziej pożądaną w danych warunkach otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Stąd też nie można mówić o rozwiązaniach modelowych czy uniwersalnych. Stosowany rodzaj umowy uwzględnia bowiem szczególne warunki otoczenia danego przedsiębiorstwa i kanału rynku. Przedstawiony zestaw umów nie jest zbiorem zamkniętym. Umowne systemy powiązań w kanałach rynku stanowią najczęściej efekt łączenia różnych elementów umów nazwanych i nienazwanych i tworzenia oryginalnych form integracji.

⁴⁰ Por. K u f e l, S i u d a, op. cit., s. 113.

⁴¹ Tamże, s. 113.

B. Przedmiot umowy

Kryterium to ma charakter funkcjonalny. Elementem różnicującym powiązania umowne jest rodzaj czynności objętej integracją. Najprostsze systemy powiązań umownych zawężają przedmiot integracji do pojedynczej czynności, dążąc do zmniejszenia niepewności towarzyszącej jej wykonywaniu. Stąd też można wyróżnić integrację opartą na określonej czynności oraz integrację opierającą się na zestawie czynności.

Przedmiotem integracji może być np. funkcja zaopatrzenia. Powiązania te rozwijają się wówczas, gdy podstawowym źródłem niepewności danej grupy podmiotów jest zaopatrzenie. W gospodarce rynkowej zmniejszenie niepewności polega na uzyskaniu korzystniejszych warunków transakcji, w wyniku wzmocnienia siły przetargowej zainteresowanych podmiotów. O opłacalności transakcji decydują bowiem negocjacje cenowe w powiązaniu ze skalą dostaw. Integracja ta dotyczy najczęściej małych lub średnich przedsiębiorstw detalicznych (łącznie zakupy produktów gotowych), lub przedsiębiorstw produkcyjnych (zakupy surowców i półproduktów). Przedmiotem integracji jest często sam proces negocjacji warunków dostaw, poziomu ceny, wielkości i częstotliwości dostaw, transportu i magazynowania.

Przedmiotem integracji można uczynić także funkcję zbytu. Dzieje się tak wówczas, gdy występują trudności uzyskania przez daną grupę podmiotów korzystnych warunków sprzedaży własnych produktów. Zainteresowane przedsiębiorstwa tworzą wtedy, na zasadach umownych, instytucje (biura sprzedaży, agencje pośrednictwa, sieć handlową) wspomagające je w procesie dystrybucji.

Objęcie integracją danej czynności powoduje z czasem konieczność rozwoju działań komplementarnych, poszerzających początkowy przedmiot integracji. Proces ten polega na dołączeniu do funkcji zaopatrzenia lub zbytu czynności promocyjnych, gromadzenia informacji rynkowej i badań rynku dla potrzeb danej grupy podmiotów. Kolejność oraz rodzaj dołączanych czynności zależą od warunków otoczenia, w którym działają te podmioty. Nierzadko zbiór tych czynności uzupełniany jest również elementami planowania strategicznego i kontroli. Stąd też w zależności od przedmiotu umowy można wyróżnić mniej lub bardziej złożone systemy powiązań. Ten aspekt typologii stanowi dowód istnienia szerokich możliwości różnicowania treści powiązań integracyjnych.

C. Rodzaj integratora

Kryterium podmiotowe pozwala wyróżnić szereg typów powiązań umownych. Każde z ogniw w różnych warunkach może pełnić rolę integratora. Rola ta może być wypełniana także zbiorowo przez podmioty reprezentujące jedno lub kilka ogniw kanału rynku. Poniżej przedstawione są systemy powiązań, w których rolę integratora pełnią producent, hurtownik, detalista lub usługodawca.

P r o d u c e n t jest najbardziej predestynowany do roli integratora. On bowiem dysponuje produktem finalnym i kontroluje proces jego wytwarzania. Warunki otoczenia mogą jednak osłabiać jego zdolność i skłonność do pełnienia tej roli. Wybór kanału dystrybucji często nie stanowi autonomicznej decyzji producenta. Może być on ograniczony istniejącą strukturą rynku i pozycją zajmowaną przez inne ogniwa (hurtownika, centralę zakupu czy zrzeszenie domów towarowych). Wybór ten jest możliwy tylko w przypadku nielicznych przedsiębiorstw, posiadających dużą swobodę w dziedzinie kształtowania polityki handlowej⁴². W sytuacji "ciśnienia" występuje często n a d r z ę d n o ś ć handlu (zrzeszeń domów towarowych lub hurtowników) wobec producenta⁴³. Fakty te stanowią ograniczenia dla pełnienia przez producenta roli integratora. W wybranych przypadkach producent pełni jednak tę rolę, obejmując integracją sprzedaż własnych produktów i (lub) świadczenie usług towarzyszących. Przedmiotem integracji mogą być również źródła dostaw surowców czy półproduktów⁴⁴. Rola integratora może być wypełniana kolektywnie przez ugrupowania producentów (np. zrzeszenia producentów rolnych, rzemieślników itp.). W sytuacji ssania, zainteresowanie producenta integracją jest najczęściej niewielkie, z powodu

⁴² Por. Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych z dn. 25 IX 1981. Art. 13-16, nt. przedsiębiorstw mieszanych, "Dziennik Urzędowy" 1981, nr 24, poz. 122; Ogólne zasady prowadzenia na terytorium PRL działalności gospodarczej przez zagraniczne osoby prawne i fizyczne. Ustawa z 6.07.1982, "Dziennik Urzędowy" 1982, nr 19, poz. 146.

⁴³ Ph. Mc V e y, Are Channels of Distribution What the Textbooks Say, "Journal of Marketing", January 1960, vol. 24, s. 61-64.

⁴⁴ Współczesna koncepcja kanału rynku ulegała rozszerzeniu i obejmuje także dostawców i poddostawców producenta. Koncepcja ta jest określona mianem zintegrowanych pionowo systemów marketingowych. Por. S. F. S t a s c h, Vertical Marketing Systems: One View from the Audience, [w:] Vertical..., s. 207.

braku konkurencyjnej presji otoczenia oraz uprzywilejowanej pozycji, jaką zajmuje on w kanale rynku.

Drugim podmiotem mogącym pełnić rolę integratora jest hurtownik⁴⁵. Jest to możliwe jedynie w warunkach istnienia na rynku instytucjonalnie wyodrębnionych dużych przedsiębiorstw hurtowych lub półhurtowych, posiadających odpowiednie wyposażenie techniczne. Hurtownik dla pełnienia tej roli często zajmuje bardziej korzystną pozycję niż producent. Dysponuje on bowiem nie jednym produktem czy wąskim asortymentem, lecz szeroką gamą produktów pochodzących od różnych wytwórców. Dlatego też może on znajdować się w pozycji nadrzędnej zarówno wobec drobnych i średnich producentów, jak i przedsiębiorstw handlu detalicznego. Ten typ integracji rozwinął się głównie w USA oraz Europie Zachodniej w formie systemów "cash and carry"⁴⁶. Według badań H. Mäkinen⁴⁷ prowadzonych w Finlandii hurtownicy, jako integratorzy systemu powiązań, dążą także do rozszerzenia zakresu kontroli nad detalistami. Dotyczy to m. in. wyboru lokalizacji nowej jednostki sieci, planowania marketingowego, przekazu informacji, działalności szkoleniowo-konsultacyjnej. Szczególnie wyraźny wzrost kontroli występuje w dziedzinie planowania i nadzoru nad działalnością finansową i wykorzystaniem przez detalistów posiadanych zasobów. Przykładem takich powiązań są dobrowolne zrzeszenia detalistów z hurtownikiem w roli integratora⁴⁸. Hurtownik pełni wówczas centralne funkcje w procesie zaopatrzenia zrzeszonych detalistów w produkty i usługi. Skala łącznego obrotu umożliwia zrzeszonym detalistom dokonanie zakupu określonego asortymentu produktów po kosztach niższych aniżeli w przypadku zawierania indywidualnych transakcji z różnymi dostawcami.

Funkcja integratora może być także wypełniana przez detalistę lub ugrupowanie detalistów. Rozwój tej formy powiązań stanowi reakcję obronną detalistów, mającą

⁴⁵ Por. m. in. K o t l e r, op. cit., s. 426.

⁴⁶ Np. "Cash and Carry", por. m. in. Materiały z konferencji w Maguncji RFN, omówione przez J. D i e t l a, Marketing, Warszawa 1981, s. 291.

⁴⁷ Por. H. M ä k i n e n, Grocery and Food Whole-sale Trade in Finland, "Zeszyty Naukowe UŁ" 1979, S.III, z. 40, s. 240.

⁴⁸ Takim systemem na rynku amerykańskim jest IGA (Independent Grocers Alliance), organizacja zrzeszająca blisko 500 detalistów zaopatrujących się u hurtownika (ów) pełniącego rolę integratora, por. K o t l e r, op. cit., s. 426.

na celu wzmocnienie siły przetargowej w procesie negocjacji z producentem. Ugrupowania integracyjne detalistów przyjmują często postać zrzeszeń spółdzielczych. Detaliści sami powołują oraz nadzorują ogniwo hurtu, obsługujące członków zrzeszenia. Forma ta rozwinęła się szczególnie na rynku artykułów żywnościowych w USA⁴⁹ i w krajach skandynawskich. Jej geneza sięga lat trzydziestych tego stulecia, czyli okresu tworzenia łańcuchów sklepów. Strategia zrzeszeń koncentrowała się wówczas na zagwarantowaniu ich członkom wspólnych źródeł dostaw. Następnie zakres integracji objął takie czynności, jak: opracowanie i realizację wspólnej strategii promocyjnej, koordynację rozwoju sieci, wybór lokalizacji nowych jednostek sieci, zdefiniowanie zestawu oferowanych produktów i usług, zarządzanie, kontrolę finansową oraz rachunkowość. Zakres integracji jest w tych zrzeszeniach bardzo zróżnicowany i zależy od przyjętej strategii rozwoju. W sytuacji ciśnienia wydaje się, iż zrzeszenia zdominowane przez hurtowników posiadają silniejszą pozycję rynkową niż zrzeszenia detalistów. Decyduje o tym głównie pozycja rynkowa integratora (hurtownika) oraz koncentracja uprawnień decyzyjnych. W zrzeszeniach detalistów natomiast występuje niekiedy zbyt duże rozproszenie "władzy" między poszczególnych członków, co osłabia automatycznie pozycję konkurencyjną i siłę przetargową całego systemu. Wynika to m. in. z trudności podziału ról w ramach zrzeszenia oraz braku zgodności opinii wśród jego członków, co do alokacji wykorzystywanych zasobów. W powiązaniach umownych z hurtownikiem w roli integratora, detaliści zgadzają się na pewne zawężenie samodzielności za ceną realizacji przez hurtownika określonych czynności związanych z procesem prowadzenia negocjacji, zaopatrzenia, gromadzenia informacji itp. W zrzeszeniu detalistów ci ostatni dążą natomiast do rozszerzenia zakresu własnej samodzielności oraz do uniezależnienia się od dostaw pochodzących od hurtownika.

Rozwój zrzeszeń detalistów był zróżnicowany w krajach kapitalistycznych. Poszczególne typy zrzeszeń różniły się głównie stopniem centralizacji podejmowanych decyzji i zakresem integracji. Przykładowo we Francji pod koniec lat 60 rola tej formy integra-

⁴⁹ Por. przykład "Associated Grocers and Certified Grocers", cyt. przez El-A n s a ' r y, S t e r n, op. cit., s. 402.

cji na rynku artykułów żywnościowych była znacznie mniejsza⁵⁰ (25% wszystkich obrotów) niż w USA (84% obrotów). Reszta obrotów odbywała się przy udziale niezależnego handlu. Różnice te istniały także w stosunku do obrotu artykułami nieżywnościowymi. Cechą charakterystyczną zrzeszeń detalistów we Francji⁵¹ było współuczestnictwo w danym ugrupowaniu podmiotów różnej skali, od drobnych detalistów po średnie i duże domy towarowe. W odróżnieniu od ugrupowań amerykańskich łączących detalistów tej samej skali, cecha ta utrudniała kierowanie tak silnie zróżnicowaną strukturą. Ewolucja zrzeszeń tego typu we Francji polegała równocześnie na odchodzeniu od formy Centrali zakupu i przekształcaniu się w Centralę świadczącą szeroki zakres usług swoim członkom. Zmiany te są zgodne z przedstawionymi wcześniej wnioskami. Ewolucja ta zmierzała do ustalenia jednolitej polityki dla całej grupy detalistów, pod wspólnym znakiem firmowym. Zmiany te wynikały z dążenia detalistów - "klientów" centrali do pełnienia funkcji współzarządzania powołaną strukturą. Centrala choć nie jest instytucją bezpośrednio zarządzającą zasobami finansowymi zrzeszonych przedsiębiorstw, to odgrywa jednak coraz większą rolę w tej dziedzinie. Koszt utrzymania takiej centrali wynosi ok. 2-3%⁵² wartości jej obrotów. Stąd też personel centrali stale dąży do udowodnienia celowości ponoszenia tych nakładów, poprzez rozszerzanie zakresu⁵³ świadczonych usług i podnoszenie ich jakości. Wraz z rozwojem tego typu zrzeszeń obserwuje się wzrost znaczenia marki dystrybutora⁵⁴ w porównaniu z marką producenta. Proces ten widoczny jest zwłaszcza w przypadku zrzeszeń dużych domów towarowych. Zrzeszenia te bądź kontraktują okre-

⁵⁰ Por. A. P i l l e t, C. Q u i n, L'Organisation du Commerce et ses tendances, [w:] C h e v a l i e r, F e n w i c k, op. cit., s. 263.

⁵¹ Por. C h e v a l i e r, F e n w i c k, op. cit., s. 243.

⁵² Por. P i l l e t, Q u i n, op. cit., s. 276.

⁵³ Przykładem takiego działania jest stworzenie automatycznego systemu zarządzania zapasami w ramach zrzeszenia detalistów art. spożywczych CODEC we Francji, obejmującego 690 akcjonariuszy i 850 jednostek sprzedaży detalicznej: tamże, s. 277.

⁵⁴ Por. B. P i n e t, Les Marques de Distributeurs, "Revue Française du Marketing" 1979, no 3, Cahier 75, s. 54. Dotyczy to zwłaszcza istniejących w Szwajcarii zrzeszeń domów towarowych MIGROS i COOP.

loną produkcję u producentów, bądź też podejmują samodzielnie pewne działania w sferze produkcji⁵⁵.

W wybranych przypadkach rolę integratora kanału rynku może pełnić również usługodawca. Rozwiązanie to znajduje zastosowanie głównie na rynku usług. Duże przedsiębiorstwo usługowe może uzależnić od siebie zarówno podmioty konkurencyjne (integracja pozioma), jak i inne ogniwa kanału rynku (integracja pionowa, np. - producentów czy hurtowników, dostarczających mu określone produkty niezbędne w procesie świadczenia danego rodzaju usług. Przykładowo wiele ponadnarodowych przedsiębiorstw hotelarskich, transportowych, gastronomicznych i innych pełni rolę integratora wobec producentów wytwarzających produkty stanowiące elementy wyposażenia i zakładów usługowych lub niezbędne dla samego procesu świadczenia usług.

Elementem decydującym o rodzaju integratora w kanale rynku jest układ sił między ogniwami tego kanału oraz ich cele i formy rozwoju na rynku.

D. Typ integracji

Powiązania umowne mogą opierać się na integracji pionowej, poziomej lub rozwiązaniach mieszanych. Te ostatnie wykorzystywane są najczęściej, gdyż najpełniej uwzględniają specyfikę warunków otoczenia przedsiębiorstwa. Nawet dwa przedsiębiorstwa o podobnej skali, działające w tej samej branży, nie muszą stosować identycznych rozwiązań integracyjnych. Wybór rodzaju integracji ma charakter decyzji strategicznej.

E. Zakres samodzielności podmiotów objętych integracją

Uczestnictwo w systemie powiązań umownych może łączyć się ze zmianami zakresu samodzielności ogniw kanału rynku. W odróżnieniu od powiązań korporacyjnych, powiązania umowne stwarzają możliwość

⁵⁵ Ten typ integracji stosowany jest m. in. przez zrzeszenia domów towarowych w USA. Por. D. V a r b a l e, Cases in Marketing Management Ohio 1979, s. 164-174.

zróżnicowania zależności między integratorem i elementami systemu. Pozwala to wyróżnić trzy podstawowe typy systemów umownych: systemy o luźnych zależnościach przedsiębiorstw od integratora, systemy o silnej zależności przedsiębiorstw od integratora oraz systemy mieszane.

Luźny charakter zależności od integratora pozwala uczestnikom systemu swobodnie definiować własne strategie oraz zachowania na rynku. Przedmiotem umowy oraz integracji jest wówczas najczęściej jedna z czynności, np. zaopatrzenie. Zrzeszone podmioty, oprócz dobrowolnego korzystania z usług świadczonych przez system (lub integratora) nie są zobowiązane do podporządkowania swych działań wspólnej strategii. Strategii takiej zresztą często brak, gdyż nie jest ona celem zawarcia powiązań umownych. Utworzenie zrzeszenia ma na celu jedynie realizację wybranej funkcji i w niewielkim stopniu lub wcale nie narusza samodzielności zainteresowanych podmiotów.

W drugim przypadku bardzo ścisła zależność uczestników powiązań umownych od integratora powoduje znaczne zawężenie ich samodzielności oraz rozwoju własnej strategii na rynku. Integrator określa wówczas założenia strategii wspólnej dla wszystkich członków systemu. Akceptacja wspólnej strategii wynika częściowo z nadrzędności integratora, lecz także z lojalności przedsiębiorstw wobec systemu odniesienia oraz uznania za celowe proponowanych reguł gry. Podmiot gospodarczy, przystępując do takiego systemu, akceptuje świadomie określony rodzaj zależności, gdyż stanowi on gwarancję osiągnięcia pewnych korzyści ekonomicznych. Przykładem są systemy franchisingowe⁵⁶, oparte na jednolitej koncepcji świadczenia usług przez wszystkich uczestników systemu. Standaryzacja świadczenia usług łączy członków systemu od integratora. Równocześnie jednak uczestnicy systemu prowadzą działalność na własne ryzyko. Jest to system scentralizowany w odniesieniu do zasad kształtowania wspólnej strategii i zdecentralizowany w zakresie podziału ryzyka prowadzonej działalności. Zasady wejść i wyjść z systemu określone są przez integratora.

Najbardziej rozpowszechnionym rozwiązaniem są jednak systemy mieszane. Stanowią one najczęściej pewien etap

⁵⁶ Por. rozdz. IV niniejszej pracy.

w ewolucji systemów opartych o luźne zależności partnerów porozumienia. W tym przypadku samodzielność podmiotów objętych integracją może być częściowo ograniczona w odniesieniu do wybranych czynności w kanale rynku. Pozostałe czynności są natomiast kształtowane dowolnie przez te podmioty. Przykładowo samodzielność w zakresie zaopatrzenia może być zawężona dla pewnych grup produktów, co nie wyklucza różnicowania przez dany podmiot źródeł dostaw innych produktów. Stopień ograniczenia samodzielności kształtowania własnej strategii jest wypadkową współzależności zachodzących między funkcją koordynującą integratora i znaczeniem wspólnej strategii rozwoju na rynku (np. działaniem pod wspólnym znakiem firmowym).

Zakres samodzielności podmiotów objętych integracją stanowi często źródło konfliktów wewnątrz danego układu powiązań. Im zakres ten jest mniejszy oraz im większy jest stopień niemożności realizacji ich celów szczegółowych, tym silniejszy może być konflikt wewnątrz systemu. Przedmiotem konfliktu mogą być takie elementy narzucone przez integratora, jak: wspólna strategia rozwoju, zestaw oferowanych produktów, wskazane źródła dostaw, wielkość świadczeń finansowych, podział marży, wysokość prowizji czy ryczałtu, terytorialny podział rynku, zasady ustalania cen, zakres kontroli integratora i inne.

F. Rola powiązań umownych w systemie powiązań przedsiębiorstwa

Powiązania umowne mogą stanowić wyłączną formę powiązań przedsiębiorstwa z jego otoczeniem lub też być jednym z wielu rodzajów powiązań przez nie wykorzystywanych. Każde z tych rozwiązań może być uzasadnione w różnych warunkach otoczenia. W praktyce częściej występują rozwiązania mieszane, oparte na różnicowaniu powiązań w zależności od partnerów współpracy, przedmiotu wymiany, obsługiwanego rynku itp.

G. Stopień internacjonalizacji powiązań umownych

W oparciu o kryterium geograficzne można wyróżnić powiązania umowne odnoszące się do rynków lokalnych, narodowych oraz do rynku międzynarodowego. Podział ten jest konse-

kwencją zmian w definiowaniu rynku docelowego zintegrowanych systemów umownych⁵⁷.

Pierwszym etapem działalności każdego systemu powiązań, także przedsiębiorstwa, jest wykorzystanie możliwości dotychczas obsługiwanego rynku, często lokalnego. Drugim etapem, który może postępować równolegle z pierwszym, jest zmiana rynku docelowego, najczęściej jego rozszerzenie, w ramach rynku krajowego oraz zagranicznego. Internacjonalizacja powiązań umownych jest wypadkową koncepcji dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw. Otoczenie międzynarodowe, w odróżnieniu od krajowego, stwarza integratorowi szereg trudności w procesie tworzenia oraz funkcjonowania systemu powiązań. Trudności te mają charakter ograniczeń i dotyczą m. in. otoczenia prawnego przedsiębiorstwa (zasady wejść i wyjść z rynku, zasady łączenia przedsiębiorstw, zrzeszania się, ustawodawstwa antymonopolowe), przepływów finansowych (np. inwestycji na rynkach obcych i repatriacji zysku), strumienia negocjacji, szczególnych cech rynków zagranicznych (np. odmienności społeczno-kulturowe), czy wreszcie ograniczenia wynikające z oddalenia geograficznego integratora i uczestników systemu (problemy kontroli). Różnorodność tych ograniczeń przemawia często na korzyść rozwoju integracyjnych powiązań umownych w porównaniu z integracyjnymi powiązaniami korporacyjnymi. Funkcjonowanie tych ostatnich wymaga bowiem od integratora bezpośredniego udziału kapitałowego i inwestycji na rynkach obcych oraz wiąże się z niepewnością oddziaływania na tych rynkach. To samo odnosi się do ograniczeń związanych z otoczeniem prawnym przedsiębiorstw działających na tych rynkach. Rynek międzynarodowy nie został dotychczas dobrze spenetrowany przez zintegrowane systemy umowne⁵⁸. Dotyczy to m. in. międzynarodowych systemów franchisingowych, których udział w całości obrotów pozostaje nadal niewielki. Wynika to m. in. z opisanych trudności penetrowania otoczenia międzynarodowego. Tylko bowiem systemy wykorzystujące uniwersalną koncepcję świadczenia usług i sprzedaży produktów, co jest bardzo trudne na rynku międzynarodowym, mają szansę dynamicznego rozwoju.

⁵⁷ S. C. Hollander, The Internationalisation of Contractual Marketing Systems; [w:] Thompson op. cit., s. 187-210.

⁵⁸ Por. m. in. D. N. Thompson i H. Oxenfeldt: Business International February 1967, s. 5, cyt. za: Hollander, op. cit., s. 200; wybrane numery "Marketing in Europe" 1968.

Stąd też internacjonalizacja powiązań umownych jest szczególnie wyraźna w odniesieniu do usług turystycznych. Systemy umowne tego typu czynią z usług turystycznych podstawowy przedmiot swej działalności (np. zrzeszenia hotelarskie: "Intercontinental", "Novotel", "Sheraton", "Holliday Inn.") lub traktują je jako działanie komplementarne w stosunku do innych usług. Przykładowo niektóre towarzystwa lotnicze rozszerzają zakres działalności o świadczenie usług hotelarskich. Tak np. zrzeszenie europejskich towarzystw lotniczych i banków (European Hotels Corporation) posiada ok. 20 hoteli w największych stolicach europejskich. Podobną strategię prowadzą francuskie i japońskie towarzystwa lotnicze (UTA i JAT). Rozwój integracyjnych powiązań umownych na rynku międzynarodowym dotyczy także artykułów konsumpcyjnych: konfekcji damskiej, męskiej, dziecięcej, obuwia i wyrobów ze skóry, biżuterii - w ramach takich systemów, jak "Rive Gauche", "Pierre Cardin", "Bailly", "Bata" i inne. Podobne tendencje widoczne są w strategii wielu domów towarowych, np. angielski "Mark and Spencer" oraz francuski "Prisunic-Printemps". Równocześnie wykorzystywane w ramach tej strategii formy powiązań umownych są zróżnicowane w zależności od rodzaju obsługiwanego rynku. Przykładowo francuskie ugrupowanie domów towarowych "Prisunic-Printemps" działa w Grecji i w Hiszpanii w oparciu o umowy joint-ventures, a w Belgii wykorzystuje ono integrację typu korporacyjnego (inwestuje własny kapitał w rozbudowę sieci domów towarowych).

Przedstawiona typologia ukazuje silne zróżnicowanie form wewnątrz zbioru integracyjnych powiązań umownych w kanałach rynku. Wybór tych form wynika najczęściej z decyzji strategicznych kierownictwa przedsiębiorstw. W wielu przypadkach wybór ten jest zdeteminowany sytuacją rynkową w momencie wyjściowym, a zwłaszcza zastanym układem sił w kanale rynku. Obok powiązań umownych kierownictwo przedsiębiorstwa może zdecydować się na wykorzystanie powiązań integracyjnych typu korporacyjnego.

4. Powiązania korporacyjne

Istota powiązań korporacyjnych polega na przejęciu przez integratora tytułu własności podmiotów objętych integracją. Przedsiębiorstwa lub zakłady objęte integracją stanowią pełną lub części-

wą własność przedsiębiorstwa - integratora. Zależność tych podmiotów od integratora jest większa niż w powiązaniach umownych i administrowanych, gdyż jest ona rezultatem podporządkowania wewnątrzorganizacyjnego, a nie oddziaływania pośredniego. Powiązania korporacyjne, podobnie jak umowne, mogą opierać się na integracji pionowej i (lub) poziomej. Mogą one stanowić wyłączną formę powiązań przedsiębiorstwa z rynkiem lub istnieć obok powiązań umownych i administrowanych. Integrator może wykupić tytuł własności podmiotów działających na tym samym poziomie kanału rynku (integracja pozioma) lub na innych poziomach kanału rynku (integracja pionowa wstępująca i zstępująca). Przykładem integracji zstępującej typu korporacyjnego jest wykupienie przez producenta sieci punktów sprzedaży własnych produktów. Dystrybucja posiada wówczas charakter bezpośredni (własny hurt i detal lub część hurtu i detalu). W USA np. zintegrowanie hurtu przez producenta jest częstsze niż posiadanie przez niego własnej sieci detalicznej⁵⁹.

Przykładem integracji korporacyjnej typu wstępującego jest natomiast wykupienie przez hurtownika, hurto-detalistę czy zrzeszenie detalistów określonych przedsiębiorstw produkcyjnych. Odnosi się m. in. do ugrupowań detalistów (łańcuchy sklepów - tzw. "chain-stores")⁶⁰, które oprócz udziału we własności ogniw hurtu posiadają udziały w wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych, będących ich dostawcami. Ten typ powiązań umożliwia integratorowi sprawowanie pełnej kontroli nad działaniami pozostałych uczestników systemu. Decyzje strategiczne integratora nie są uzależnione od ich akceptacji przez podmioty objęte integracją, tak jak to ma miejsce w niektórych systemach umownych. Funkcjonowanie powiązań korporacyjnych można utożsamiać z działaniem pojedynczego przedsiębiorstwa, które stopniowo rozszerza przedmiot swej działalności o wykonywanie nowych czynności (integracja zstępująca i wstępująca) oraz zwiększa skalę swego działania (integracja pozioma oraz pionowa). Zależności między przedsiębiorstwem integratora a przedsiębiorstwami czy zakładami objętymi integracją są bardzo silne i wynikają z

⁵⁹ Powiązania te wykorzystywane są w USA m. in. przez firmy "Singer", "Sherwin Williams", "Eagle", "International Harvester", "Goodyear", "Donnon", "Eaton" (części samochodowe). Por. "Business Week", February 1976, nr 23, s. 95-96.

⁶⁰ W USA dotyczy to m. in. łańcuchów sklepów "Sears" i "Safeway". Sears mimo, iż nie posiada wysokich udziałów w akcjach swych

dominacji integratora. Jest nim najczęściej przedsiębiorstwo duże, o dobrej pozycji na rynku, które przejmując pewne przedsiębiorstwa małe lub średnie. Podział czynności między poszczególne podmioty objęte integracją wyznaczany jest przez integratora w oparciu o normy wewnętrzne związane z zarządzaniem nową strukturą przedsiębiorstwa.

Ocena powiązań korporacyjnych, z punktu widzenia integratora, zależy od konkretnych warunków otoczenia, w których ta forma integracji jest wykorzystywana. Stąd też nie można zbyt jednostronnie podkreślać zarówno zalet, jak i wad tych powiązań.

Korzyści powiązań korporacyjnych wynikają z ich opłacalności oraz możliwości pełnienia przez integratora szeregu funkcji kontrolnych związanych z różnymi strumieniami kanału rynku.

Wzrost opłacalności działania przedsiębiorstwa integratora wynika przede wszystkim z przejęcia marż pośrednictwa. Ponadto może być on efektem obniżek różnych grup kosztów, w zależności od rodzaju i zakresu integracji. Dotyczy to kosztów wytwarzania i dystrybucji, a w szczególności kosztów pośrednictwa, transportu i magazynowania. Wiele z tych oszczędności wynika ze wzrostu skali działania i dążenia integratora do lepszej organizacji różnych przepływów. Integracja korporacyjna umożliwia integratorowi lepszą alokację wolnych zasobów w odniesieniu do bardzo różnych grup czynności, w oparciu o kryterium ich efektywności krańcowej. Przykładowo efektywność krańcowa wolnych zasobów może być w danym okresie znacznie wyższa w sferze dystrybucji niż w sferze produkcji.

Powiązania te umożliwiają również integratorowi sprawowanie szerokiej kontroli nad wypełnianiem różnych czynności w kanale rynku. Kontrola ta jest warunkiem rozwoju spójnej strategii działania i wzrostu udziału przedsiębiorstwa na rynku. W zależności od rodzaju integracji kontrola ta obejmuje takie czynności, jak: zaopatrzenie w surowce i produkty gotowe; badania i rozwój nowego produktu oraz usług towarzyszących, jakość produktu, kształtowanie

dostawców, to z uwagi na wielkość obrotów podporządkowuje ich sobie w dużym stopniu. Tradycja udziału we własności przedsiębiorstw - dostawców sięga w firmie 1906 r. i stanowi gwarancję uzyskania określonych produktów, odpowiedniego poziomu świadczonych usług, atrakcyjnych obniżek cenowych i innych korzyści. Odbiorca za pomocą tej formy integracji może sprawować skuteczną kontrolę nad przedsiębiorstwem dostawcy, w dziedzinie zarządzania produkcją, rozwoju nowego produktu, badań, kosztów, jakości itp. Por. El-A n s a r y, S t e r n, op. cit., s. 422.

wyobrażenia o produkcie oraz jego marce, gromadzenie informacji o rynku oraz oddziaływanie promocyjno-reklamowe na odbiorców. Dominacja integratora umożliwia mu opracowanie jednolitej dla wszystkich ogniw kanału rynku strategii marketing-mix. Powiązania korporacyjne mogą mieć jednakże szereg wad. Wymagają one od przedsiębiorstwa integratora, wykonania w sposób bezpośredni, zupełnie nowych dla niego czynności i tym samym ponoszenia dodatkowych nakładów. Stąd też mogą być one zarówno źródłem dodatkowych zysków, jak i strat. Ich rozwój wymaga od integratora posiadania odpowiednich zasobów w momencie wyjściowym, gotowości do pełnienia nowych czynności oraz akceptacji niepewności, która towarzyszy ich wykonywaniu.

Wielkość zasobów początkowych stanowi ograniczenie finansowe o charakterze wewnętrznym. Powiązania korporacyjne w porównaniu z umownymi stanowią bardziej kapitałochłonną formę rozwoju przedsiębiorstwa. Wyższa kapitałochłonność wynikająca z niezbędnego poziomu inwestycji początkowych częściowo ogranicza wielkość zysku osiąganą w krótkim i średnim okresie. Inwestycje te związane są z przejmowaniem przez przedsiębiorstwo nowych czynności, wykonywanych dotychczas przez inne ogniw kanału rynku. Dotyczy to przykładowo rozwoju własnych magazynów, transportu, gromadzenia informacji rynkowej, wyposażenia sieci sklepów. Czynnikiem ten może stanowić dla wielu podmiotów barierę uniemożliwiającą szersze wykorzystanie tej formy powiązań.

Powiązania korporacyjne mogą w pewnych sytuacjach prowadzić nie do obniżki kosztów, lecz do ich nieuzasadnionego wzrostu. Zamiast stanowić źródło oszczędności mogą one zwiększać ogólną sumę kosztów w przedsiębiorstwie. Ta forma integracji może m. in. doprowadzić w długim okresie do wzrostu kosztów dystrybucji. Jest ona opłacalna jedynie tak długo, dopóki wzrost tych kosztów jest kompensowany wzrostem obrotów, osiąganym dzięki wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁶¹. Rozwiązanie to jest opłacalne dla integratora tak długo dopóki przyrost kosztów krańcowych związanych z utrzymaniem własnej sieci dystrybucji będzie niższy od przyrostu zysku otrzymanego na skutek zwiększenia obrotów oraz bezpośredniej kontroli dystrybucji.

⁶¹ Por. E. Chamberlain, La Théorie de la Concurrence Monopolistique, Paris 1953.

Integracja korporacyjna prowadzi do wzrostu kosztów dystrybucji w przedsiębiorstwie integratora w trzech sytuacjach: po pierwsze, gdy przedsiębiorstwo nie potrafi wypełniać łącznie wszystkich funkcji w sposób bardziej skuteczny niż to robią oddzielnie poszczególne ogniwa kanału rynku⁶²; po drugie, jeśli istnieją zasadnicze różnice w skali działania na poszczególnych poziomach objętych integracją w tym samym przedsiębiorstwie (wówczas również skuteczność technologiczna przedsiębiorstwa będzie niższa); po trzecie, gdy istnieje sprzeczność asortymentowa na szczeblach objętych integracją. Zastosowanie integracji jest wówczas szczególnie utrudnione. Sprzeczność ta może dotyczyć zarówno fizycznych, jak i handlowych⁶³ cech produktów. Ujawnia się ona zwłaszcza w przedsiębiorstwach, które wykorzystują model rozwoju oparty na znacznym różnicowaniu własnej struktury produktów (dywersyfikacja: koncentryczna, pozioma, a zwłaszcza dywersyfikacja o cechach konglomeratu⁶⁴).

W przypadku powiązań korporacyjnych całość ewentualnych strat ponosi przedsiębiorstwo integratora. Zakres powiązań odpowiada bowiem zakresowi strukturalnemu przedsiębiorstwa. Niepodzielność tytułu własności przedsiębiorstwa wyklucza transfer ryzyka, typowy dla grupy powiązań umownych. Tutaj całość ryzyka "przywiązana" jest do podmiotu integratora, który jest obciążony bezpośrednio ujemnymi wynikami finansowymi własnych działań rynkowych. W praktyce integrator jest najczęściej udziałowcem, na prawach większości, w przedsiębiorstwach objętych integracją. Integrator ponosi również ciężar niepewności wynikający z nieprzewidzianych zmian warunków otoczenia.

Powiązania korporacyjne mogą ponadto zmniejszać zdolność dostosowawczą przedsiębiorstwa do warunków otoczenia. Proces ten jest często wynikiem zbyt rozbudowanej struktury funkcjonalnej przedsiębiorstwa i nadmiernego wzrostu skali, związanego z koncentracją organizacyjną i techniczną. Zbyt ścisłe powiązania ogniw tworzących takie przedsiębiorstwo mogą ograniczyć ich zdolność reagowania na zmiany otoczenia i jednocześnie usztywniać strukturę przedsię-

⁶² Por. T a m u r a, op. cit., s. 275.

⁶³ Por. J. S a i n t - C r i c q, O. B r u e l, La pratique du merchandising, Paris 1973, s. 21.

⁶⁴ Por. K o t l e r, op. cit., s. 75.

biorstwa. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których rozwój powiązań korporacyjnych prowadzi jednocześnie do wzrostu stopnia monopolizacji rynku. W takich warunkach wady powiązań korporacyjnych są takie same jak wady struktur monopolistycznych a odczuwane są przede wszystkim przez finalnych odbiorców oraz innych uczestników rynku.

Załączanie przedsiębiorstwem pełniącym zestaw bardzo różnorodnych czynności stwarza integratorowi znacznie więcej trudności niż kierowanie przedsiębiorstwem wyspecjalizowanym w zakresie jednej funkcji rynkowej. W szczególnych przypadkach mogą wystąpić wraz ze wzrostem skali p r o b l e m y s t e r o w a l n o ś c i tak zróżnicowaną - w ujęciu funkcjonalnym - strukturą. Trudności te mogą wystąpić w okresie początkowego rozwoju korporacyjnych form integracji, jako efekt braku doświadczenia lub po przekroczeniu pewnego progu sterowalności. Rozwój powiązań korporacyjnych uzależniony jest także w dużym stopniu od warunków otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, a w szczególności od otoczenia prawnego i zawartych w nim instrumentów bezpośredniej i pośredniej regulacji. Instrumenty te mogą zawężać lub rozszerzać zakres wykorzystania tego typu integracji. Z uwagi na zagrożenia związane z wykorzystaniem powiązań korporacyjnych, dla celów postępującej monopolizacji rynku, wiele z tych rozwiązań może być zabronionych przez u s t a w o d a w s t w o a n t y m o n o p o l o w e⁶⁵, regulujące rodzaj i zakres dopuszczalnych powiązań. W gospodarce zorientowanej rynkowo działania te będą uznane za zabronione, jeśli w ich efekcie mogłoby nastąpić zahamowanie konkurencji. Zagrożenie to staje się realne w przypadku, gdy integrator już w momencie wyjściowym posiadał silną pozycję na rynku, a integracja prowadzi do zmniejszenia liczby uczestników rynku, nowego podziału rynku lub kontroli cen.

5. Porównanie umownych i korporacyjnych form integracji

Porównanie takie jest bardzo trudne i może mieć jedynie charakter ramowy (por. tab. 1). Wynika to z jednej strony z dużej

⁶⁵ Por. na ten temat np. ustawodawstwo antymonopolowe w USA, w: B. W e n t z, J. E y n e s, Marketing. Theory and Application, Harcourt, New York 1970, s. 579 i n., a w szczególności s. 582-610.

T a b e l a 1

Porównanie umownych i korporacyjnych form integracji

Podstawa porównań	Rodzaje powiązań	
	korporacyjne	umowne
Opłacalność powiązań	wysoka dla integratora; zależy od kapitałochłonności stosowanych rozwiązań; integrator przejmując całość zysków, ale ponosi także całość nakładów; możliwość strat w krótkim i średnim okresie	wysoka zarówno dla integratora jak i podmiotów objętych integracją; zysk jest dzielony, podczas gdy większość kosztów ponosi podmiot objęty integracją
Kapitałochłonność stosowanych rozwiązań	zmienna, w zależności od przedmiotu działalności; wyższa niż w przypadku powiązań umownych, całość kosztów ponosi integrator	zmienna w zależności od przedmiotu integracji; niższa w przypadku powiązań korporacyjnych
Elastyczność działania	zmienna, zależy od skali przedsięwzięcia; mniejsza niż w powiązaniach umownych	zróżnicowana w zależności od typu powiązań; wyższa niż w powiązaniach korporacyjnych
Zakres kontroli integratora nad zachowaniami podmiotów objętych integracją	bardzo szeroki; może ulec zmniejszeniu, w zależności od przyjętej strategii rozwoju	bardzo zróżnicowany, w zależności od treści porozumienia i przyjętej koncepcji rozwoju na rynku
Zakres integracji	szeroki	zmienny, zależy od treści porozumienia
Zależność od czynników otoczenia, zwłaszcza prawnego	duża; zależność od prawnych zasad regulujących procesy koncentracji, łączenia przedsiębiorstw oraz ustawodawstwa antymonopolowego	duża zależność od ustawodawstwa regulującego umowne związki przedsiębiorstw oraz procesy monopolizacji rynku
Zagrożenia - powstanie struktur monopolistycznych	w długim okresie, przy braku kontroli, istnieje niebezpieczeństwo monopolizacji rynku	niebezpieczeństwo istnieje przy braku kontroli wykorzystywania tych powiązań

Ź r ó d ł o: Opracowania własne.

różnorodności powiązań umownych, a z drugiej z braku wiarygodnych badań empirycznych⁶⁶. Bardzo rzadko bowiem takie badania są możliwe do przeprowadzenia z uwagi na odmienne warunki działania poszczególnych przedsiębiorstw. Trudność uogólnień polega również na tym, iż nie wiadomo czy decydującą rolę należy przypisywać wynikom ekonomicznym osiąganym przez pojedyncze przedsiębiorstwa i zakłady (uczestnicy systemu powiązań), czy też systemowi jako całości (np. wzrost udziału na rynku, wzrost wielkości zysku itp.). Ponieważ umowne formy integracji, zwłaszcza franchising, mają krótką historię, w porównaniach tych koncentrowano się zazwyczaj na zestawieniu dobrowolnych zrzeszeń detalistów z systemami korporacyjnymi. W latach siedemdziesiątych⁶⁷ dominował pogląd o przewadze integracji korporacyjnej nad umowną.

Za podstawowe kryterium oceny uznano możliwość sprawowania przez integratora pełniejszej kontroli nad zrzeszonymi w danym systemie podmiotami. W dobrowolnych zrzeszeniach detalistów za istotny problem uznano kwestię lojalności zrzeszonych podmiotów wobec dostawców. Lojalność ta nie była często respektowana, a detaliści wchodzili w kontakty z konkurencyjnymi dostawcami (hurtownikami). Ten typ zachowań stanowił rodzaj presji detalistów wobec hurtownika, będącego integratorem i dostawcą zrzeszenia i zmuszał go do podnoszenia jakości świadczonych usług (np. asortymentu oferowanych produktów). Umożliwiał on jednocześnie wzmocnienie pozycji konkurencyjnej detalistów wobec członków systemów korporacyjnych⁶⁸. Duże zróżnicowanie istniejące między członkami zrzeszeń detalistów przekreśliło możliwość standaryzacji świadczonych przez nich usług handlowych i asortymentu oferowanych produktów. Problem, który pojawił się przed tego typu zrzeszeniami, polegał na odpowiedzi na pytania - czy standaryzacja oferowanych usług jest potrzebna, a jeśli tak to czy nie doprowadzi to do utraty części obsługiwanego rynku? Czy koszt standaryzacji nie jest większy od kosztu utraty części obsługiwanego rynku? Odpowiedzią na te pytania był rozwój

⁶⁶ Por. D. I s r a e l i, *Franchising and the Total Distribution System*, London 1972, s. 112.

⁶⁷ Tamże, s. 112.

⁶⁸ Z ang. "Multiple", określenie stosowane przez I s r a e l i, op. cit., s. 114.

systemów franchisingowych, opartych o standaryzację świadczenia usług i stanowiący jedną z kontrtendencji wobec postępującej koncentracji w handlu (rozwój systemów korporacyjnych). Proces ten nie wyeliminował oczywiście istniejących wcześniej umownych form integracji, lecz ograniczył ich znaczenie oraz spowodował pewne przemiany w zasadach ich działania.

Choć zarządzanie strukturą typu korporacyjnego jest łatwiejsze dla jej kierownictwa, które dysponuje jednorodną informacją od poszczególnych menedżerów na temat wielkości obrotu, zysku, wielkości i struktury kosztów itp., to jednak powiązania korporacyjne mogą posiadać także szereg wad⁶⁹. Do podstawowych należą: ograniczona inicjatywa menedżerów zarządzających poszczególnymi branżami, niepełne wykorzystanie korzyści wynikających z warunków lokalnych (negatywny efekt standaryzacji), mniejszą elastyczność działania na rynku w porównaniu z niezależnymi detalistami bardziej wrażliwymi na zmiany popytu, mody oraz konkurencji. Ponadto niezależni detaliści wykazują większą przedsiębiorczość i entuzjazm w pracy niż płatni menedżerowie. Ten sam czynnik odnosi się do personelu pomocniczego, bezpośrednio zatrudnionego przy sprzedaży. W końcu wreszcie, oddalenie geograficzne poszczególnych uczestników systemu korporacyjnego może utrudniać realizację wspólnej strategii i kształtowania lojalności wobec systemu odniesienia⁷⁰.

Wiele z tych negatywnych czynników może pojawić się również w silnie scentralizowanych systemach umownych, np. systemach franchisingowych, jeśli będą one w zbyt dużym stopniu ograniczały samodzielność i przedsiębiorczość podmiotów objętych integracją.

Stąd też porównując systemy umowne i korporacyjne należy zdawać sobie sprawę zarówno z ich korzyści, jak i wad. Każdy system powiązań o mniejszym stopniu integracji stwarza korzyści pełniejszego wykorzystania przedsiębiorczości i indywidualnych motywacji zrzeszonych podmiotów oraz elastyczności działania. Natomiast kanały rynku o pełniejszej integracji i centralizacji decyzji stwarzają korzyści wynikające z centralnej kontroli, efektu skali i standaryzacji oferowanych świadczeń. Ostatecznym kryterium oceny sku-

⁶⁹ Por. Tamże, s. 115.

⁷⁰ Dla określenia tego stanu można posłużyć się francuskim terminem "esprit de corps", określającym poczucie przynależności grupowej wśród personelu danego przedsiębiorstwa.

teczności danej formy powiązań w kanale rynku jest jednak stopień, w jakim odpowiada ona wymaganiom stawianym jej przez otoczenie rynkowe.

Podsumowanie

Według P. Druckera⁷¹ każde przedsiębiorstwo musi ustalić zakres i strukturę swej działalności. Decyzje te winny uwzględniać "właściwy stopień równowagi pomiędzy specjalizacją, dywersyfikacją i integracją" w dziedzinie wypełnianych czynności. W procesie realizacji zakładanych celów kierownictwo przedsiębiorstwa musi dokonać wyboru pomiędzy rozwojem "na własną rękę" (własne inwestycje, wykupienie innego przedsiębiorstwa - korporacyjne formy integracji) a podejmowaniem wspólnych przedsięwzięć z innymi ogniwami kanału rynku (umowne formy integracji). Wybór ten zależy przede wszystkim od tego, jakie okazje na rynku kierownictwo przedsiębiorstwa pragnie i może wykorzystać, ponadto jakie ryzyko może i chce ponieść.

W gospodarkach rynkowych Europy Zachodniej, USA, Japonii i innych krajów obserwuje się duże zróżnicowanie powiązań integracyjnych w kanałach rynku. Stan ten sprzyja dokonywaniu wyboru rozwiązań najwłaściwszych z punktu widzenia zainteresowanych podmiotów. Nieprawidłowym byłoby stawianie problemu, które z tych powiązań są lepsze, a które gorsze. Problem adekwatności rozwiązań można bowiem ujmować od strony interesów integratora, podmiotów objętych integracją, innych uczestników kanału rynku, czy wreszcie finalnych odbiorców. Każda z tych ocen może być odmienna.

Większość przedsiębiorstw wykorzystuje równocześnie różne rodzaje powiązań, w zależności od rodzaju obsługiwanego rynku, przedmiotu działania, partnerów wymiany⁷² itp. Struktura tych powiązań ma charakter płynny i zależy od zmian otoczenia. Istotnym elementem jest jednak fakt, iż przedsiębiorstwo dysponuje swobodą dostosowania struktury powiązań rynkowych do nowych warunków otoczenia. W sytuacji "ciśnienia" na rynku, z uwagi na dążenie przedsiębiorstw do obniżki kosztów oraz do unikania ewentualnych strat, obserwuje się spadek roli powiązań korporacyjnych i szersze wykorzystanie po-

⁷¹ Por. P. D r u c k e r, Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem, Warszawa 1976, s. 292.

⁷² Por. T a m u r a, op. cit., s. 279.

wiązań umownych. Działania prointegracyjne wymuszane są często presją rynku. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw małych i średnich, dla których powiązania te mogą stanowić gwarancję wejścia na rynek i utrzymania się na nim. Dla przedsiębiorstw dużych rozwój powiązań integracyjnych, jako metoda zwiększenia oferowanej użyteczności produktu, staje się środkiem walki konkurencyjnej.

Procesy integracyjne sprzyjają tworzeniu przedsiębiorstw o funkcjach mieszanych, często o cechach konglomeratu, co oznacza częściowe odchodzenie od specjalizacji poszczególnych ogniw kanału rynku. Ewolucja ta jest widoczna szczególnie w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw handlowych i ich związków, zajmujących często pozycję nadrzędną⁷³ wobec producentów.

Rozwój powiązań integracyjnych może prowadzić do monopolizacji rynku. Niebezpieczeństwo to istnieje także w powiązaniach umownych, zwłaszcza gdy ustalenia stron nie są jawne i przyjmują postać zmony, np. w dziedzinie podziału rynku czy poziomu stosowanych cen. Zagrożenia są w dużym stopniu eliminowane przez ustawodawstwo antymonopolowe. Błędem byłoby jednakże sugerowanie, iż wszystkie formy integracji prowadzą do monopolizacji rynku. Zagrożenia te pojawiają się dopiero przy dużej skali działania danej grupy przedsiębiorstw. W warunkach zagwarantowanej swobody wejść na rynek nowych podmiotów zagrożenie to jest znacznie mniejsze.

Integracyjne powiązania umowne stwarzają szerokie możliwości różnicowania form współpracy podmiotów kanałów rynku. Ich podstawą są najczęściej umowy nienazwane, co sprawia, iż są one dostosowane do warunków otoczenia przedsiębiorstw. Powiązania te zmniejszają także poziom konfliktów w kanale rynku oraz wprowadzają swego rodzaju "uporządkowanie" konkurencji.

Ciekawym i nowym zjawiskiem w procesie integracji umownej jest wzrost liczby powiązań integracyjnych pomiędzy dostawcami i finalnymi odbiorcami. Proces ten przyjmuje postać sprzedaży, wcześniej zakontraktowanej przez nabywcę lub leasingu. Umożliwia on zrutyinizowanie procesu wymiany oraz ograniczenie zakresu prowadzonych negocjacji. Producenci od momentu rozpoczęcia produkcji masowej marzyli bowiem zawsze o sytuacji wcześniejszego składania zamówień przez odbiorców, co zmniejszyłoby ich niepewność działania na ryn-

⁷³ Por. D r u c k e r, op. cit., s. 82; C h e v a l i e r, F e n w i c k, op. cit., s. 240.

ku. Ten typ integracji, przypominający subskrybcję czy też długo-okresową kontraktację, umożliwia producentowi czy detaliście urealnienie planowania w przedsiębiorstwie. Równocześnie coraz większe znaczenie zyskuje umowa leasingu, która znajduje zastosowanie w odniesieniu do wielu produktów (np. samochody, telewizory, różnego typu maszyny itp.). Autorzy zajmujący się tą problematyką przewidują w przyszłości rozwój umownych powiązań integracyjnych właśnie z udziałem konsumentów⁷⁴. W Skandynawii i w Wielkiej Brytanii proces ten prowadzi do powstawania spółdzielczych zrzeszeń konsumentów. Uczestnictwo w zrzeszeniu, choć nie zawiera formalnego obowiązku dokonywania zakupów w jego sieci detalicznej, to buduje lojalność określonej grupy konsumentów wobec ich wspólnej organizacji (obowiązek moralny). Przykład ten stanowi dowód rosnącej roli konsumentów w rozwijaniu umownych form integracji i przejmowaniu roli zbiorowego integratora⁷⁵. Wybór rodzaju integracji, a tym samym struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowi konsekwencję przyjętej strategii rozwoju⁷⁶. Równocześnie wzrost przedsiębiorstwa na rynku wymaga odpowiedniej struktury powiązań⁷⁷. Ta ostatnia, choć nie stanowi gwarancji osiągnięcia przez przedsiębiorstwo zamierzonych efektów, musi odpowiadać jego strategicznej koncepcji rozwoju i celom rynkowym.

⁷⁴ Por. H o l l a n d e r, op. cit., s. 208.

⁷⁵ Por. E. E l i n d e r, "Voluntary Single Line Chains in Sweden", cyt. za: H o l l a n d e r, op. cit., Autor opisuje przykłady działającego na terenie Szwecji, Danii, Finlandii i Norwegii zrzeszenia obrotu artykułami metalowymi, posiadającego sieć 500 sklepów oraz Spółdzielczego Zrzeszenia Konsumentów "Nordisk Andelsforbund".

⁷⁶ A. D. C h a n d l e r Jr., "Strategy and Structure", Cambridge Mass 1962, cyt. za: D r u c k e r, op. cit., s. 310.

⁷⁷ E. T. P e n r o s e, "The Theory of the Growth of the Firm", Oxford 1960, cyt. za: D r u c k e r, op. cit., s. 310.

R o z d z i a ł I I

WARUNKI WYKORZYSTANIA POWIĄZAŃ UMOWNYCH W KANAŁACH RYNKU W POLSCE

Celem rozdziału jest analiza wpływu wybranych zmiennych otoczenia kanału rynku na wykorzystanie powiązań umownych. Wśród tych zmiennych podstawową rolę odgrywa system zarządzania gospodarką i powiązany z nim system prawny, a dalej rodzaj i zakres nierównowagi rynku oraz jego struktura podmiotowa. Zmienne te określają rzeczywisty zakres samodzielności podmiotów rynku.

Znaczenie integracyjnych powiązań umownych zależy od roli umów w procesie tworzenia i przekształcania struktury podmiotowej rynku oraz w procesie regulacji różnych przepływów między ogniwami kanału rynku (zwłaszcza fizycznego przepływu produktów).

Prowadzone rozumowanie opiera się na wyodrębnieniu wariantów różniących się przede wszystkim praktykowanym systemem zarządzania. Zawężenie zbioru badanych zmiennych jest celowe. Wpływ takich zmiennych mikroekonomicznych, jak produkt czy segmentacja rynku, na rozwój powiązań umownych, zależy od spełnienia pewnych warunków ogólnych. Zmienne te sprzyjają bowiem różnicowaniu powiązań umownych dopiero wtedy, gdy ogólne założenia systemu zarządzania gospodarką stwarzają podstawę dla inicjowania tego rodzaju działań. Rozdział ten stanowi diagnozę dotychczasowych warunków wykorzystania integracyjnych powiązań umownych w kanałach rynku w Polsce oraz ocenę możliwości ich stosowania w przyszłości.

Powiązania istniejące dotychczas w kanałach rynku w Polsce w niewielkim stopniu podlegały zmianom pod wpływem otoczenia, zwłaszcza mikroekonomicznego. Ich nikłe zróżnicowanie wynikało z tezy o łatwiejszym kierowaniu przez Centrum jednolitą strukturą. Statyczność zmiennych makrootoczenia, podtrzymywana sztucznie przez Centrum, oznaczała samoutrwalanie określonych struktur rynkowych. Dlatego też zmienne te stanowiły czynnik hamujący ich zróżnicowanie.

Sprzężenia istniejące obiektywnie między strukturą kanałów rynku i otoczeniem, w praktyce były tłumione. Niektóre z tych sprzężeń mogły ujawniać się jedynie w postaci powiązań nieformalnych, ze względu na sztywne instytucjonalne podziały rynku. Istniejąca struktura instytucjonalna oparta była niesłusznie na koncepcji podzielności rynku¹. W praktyce stan ten oznaczał rozdzielenie sfer działalności rynkowej, na zasadzie wyłączności, pomiędzy odrębne układy organizacyjne. Prowadziło to do odłączenia sfery obrotu towarowego od sfery produkcji, co utrudniało lub najczęściej uniemożliwiała wykształcenie typowych dla każdego kanału rynku mechanizmów współdziałania. Dotyczy to zwłaszcza pionowych powiązań integracyjnych różnych ogniw. Ostatecznym efektem zerwania więzi poziomych między ogniwami kanału rynku było powstanie quasi - autonomicznych układów podmiotów, posługujących się własnymi regułami działania i nie komunikujących ze sobą. Stan ten oznaczał najczęściej brak więzi integracyjnych, co utrudniało przepływy informacji lub negocjacji. Warunkiem szerszego wykorzystania oraz zróżnicowania integracyjnych powiązań umownych jest ustalenie oraz przestrzeganie przez Centrum elastycznych zasad kształtowania przez podmioty rynku swych wzajemnych zależności. Wszelkie podziały rynku opóźniają realizację tej koncepcji. Stąd też zakres wykorzystania integracyjnych powiązań umownych w Polsce zależeć będzie od uznania powiązań poziomych za podstawowy mechanizm regulujący zależności podmiotów gospodarczych. Spełnienie tego warunku jest związane z koniecznością zwiększenia roli rynku² w gospodarce socjalistycznej.

¹ Por. R. Głowacki, Przedsiębiorstwo na rynku; Warszawa 1977, s. 44-45. Błędność koncepcji podzielności rynku wynikała z centralnego podziału funkcji wypełnianych na rynku przez poszczególne podmioty w ujęciu instytucjonalnym, podczas gdy w rzeczywistości funkcje te wzajemnie się przenikają.

² Por. J. Beksiak, H. Rębacz, Rynek i stosunki rynkowe w gospodarce socjalistycznej, "Handel Wewnętrzny" 1977, nr 6, s. 1-8; J. Beksiak, Centralne kierowanie gospodarką socjalistyczną a rynek, "Gospodarka Planowa" 1979, nr 2, s. 71-74; tenże, Rozwój gospodarki socjalistycznej a rozwój rynku, "Handel Wewnętrzny" 1980, nr 4, s. 1-6; W. Wrzosek, Trzy spojrzenia na rynek, "Handel Wewnętrzny" 1980, nr 4, s. 7-12.

1. Struktura rynku jako czynnik warunkujący wykorzystanie powiązań integracyjnych

Pojęcie struktury oznacza relacje zachodzące między różnymi elementami dowolnego układu³. Relacje te mogą być trwałe lub zmienne w czasie. W przypadku kanału rynku, pojęcie to oznacza relacje oraz prawidłowości dotyczące powiązań elementów tworzących ten układ, czyli przedsiębiorstw, zakładów i ich ugrupowań. Według definicji J. D i e t l a⁴ struktura rynku obejmuje: ilość, wielkość i rozmieszczenie podmiotów rynku oraz ich wyposażenie w czynniki produkcji lub siłę nabywczą, asortyment produktów, jego zmiany i różnicowanie, warunki pojawiania się na rynku nowych nabywców i sprzedawców, procesy integracyjne zachodzące między podmiotami rynku.

Problem, który nas interesuje, polega na wyjaśnieniu roli ogniw kanału rynku (zakładów, przedsiębiorstw i ich ugrupowań) w procesie kształtowania struktury kanału rynku. Rola ta będzie analizowana w dwóch aspektach: wpływu podmiotów rynku i ich ugrupowań - za pomocą umów - na tworzenie nowych podmiotów rynku lub ich związków wypełniających funkcje zintegrowane oraz możliwości kształtowania - również za pośrednictwem umów - treści i zakresu powiązań integracyjnych. Są to dwa różne aspekty samodzielności strukturotwórczej podmiotów gospodarczych. W gospodarce rynkowej problem ten nie istniał w tej postaci. Każdy podmiot gospodarczy posiadał samodzielność w tej dziedzinie, a jej ograniczenia miały charakter rynkowy. W Polsce problem ten polega na określeniu roli umów zawieranych przez podmioty rynku w procesie tworzenia i przekształcania struktury ich wzajemnych powiązań. Zakładam, iż struktura podmiotowa rynku zależy od narzędzi stosowanych w procesie planowania i zarządzania oraz od zakresu samodzielności podmiotów rynku. Dla potrzeb analizy przyjmuję w uproszczeniu dwa warianty. Zakładam, iż struktura kanałów rynku może być kształtowana centralnie, w sposób nakazowy-administracyjny czy za pomocą "fasadowych" umów lub bezpośrednio przez zainteresowane podmioty w drodze zawieranych przez

³ Por. F. P e r r o u x, Structuralisme, modèles économiques, structures économiques; "Economie Appliquée" 1973, no 3.

⁴ Por. J. D i e t l, Marketing, Warszawa 1981, s. 33 i n.

nie umów. Pomiedzy tymi wariantami istnieje szereg rozwiązań pośrednich. W średnim lub długim okresie rozwiązania pośrednie upodobią się jednak do rozwiązań skrajnych⁵.

1.1. Wariant I - dominacja Centrum w zakresie kreowania struktury podmiotowej rynku

Rozwiązanie to (wariant I⁶) opiera się na dwóch podstawowych zasadach: ścisłej centralizacji decyzji strukturotwórczych i wąskim zakresie różnicowania istniejących struktur. W praktyce oznacza to pełną kontrolę Centrum nad decyzjami strukturotwórczymi. W konsekwencji wariant ten zakłada ograniczenie lub wyeliminowanie umownych powiązań integracyjnych inicjowanych na szczeblu przedsiębiorstw.

Kontrola Centrum obejmuje wejścia i wyjścia z rynku oraz zasady łączenia przedsiębiorstw. W praktyce kontrola ta oznacza pozbawienie podmiotów rynku swobody tworzenia dobrowolnych zrzeszeń, spółek, spółdzielni i innych ugrupowań, o cechach konkurencyjnych w stosunku do podmiotów już istniejących. Centrum określa i kontroluje także rodzaj i zakres funkcji wypełnianych przez ogniwa kanału rynku i ich ugrupowania. W rezultacie tych decyzji wiele przedsiębiorstw zajmuje pozycję quasi-monopolistyczną lub quasi-monopsonistyczną w zakresie pełnionych funkcji. Stąd też pozycja przedsiębiorstwa na rynku jest często statyczna w ujęciu rzeczowym, przestrzennym i funkcjonalnym. Zasady te stanowią wady tego rozwiązania. Wariant ten uniemożliwia podmiotom rynku osiągnięcie wyższej skuteczności działania. Przystosowanie do warunków otoczenia możliwe jest dopiero w średnim okresie, co niepotrzebnie wydłuża okres dostosowawczy. Negatywne skutki nietrafnych decyzji są w tym czasie odczuwane przez wszystkich uczestników kanału rynku. Zjawiskiem szczególnie szkodliwym jest proces samoutrwalania raz określonej struktury. Trwaniem tego procesu zainteresowane były głównie podmioty reprezentujące Centrum, tzn. ministerstwa branżowe, zjednoczenia, związki spółdzielni itp., a niekiedy same podmioty ste-

⁵ Por. J. B e k s i a k, Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych, t. I, Warszawa 1978, s. 95-160. Autor krytykuje koncepcję rozwiązań pośrednich, jako wewnętrznie sprzeczną i niespójną.

⁶ Wariant ten można uznać za diagnozę stanu gospodarki polskiej przed wprowadzeniem reformy gospodarczej w 1981 r.

rowane. Przyjęcie tego wariantu prowadzi do niskiego poziomu skuteczności systemu zarządzania⁷. System kanałów rynku ukształtowany według takich założeń charakteryzuje się niską sprawnością dynamiczną, gdyż jego zdolność do innowacji i racjonalizacji jest silnie ograniczona⁸. Procesy integracyjne, których potrzeba może być dostrzegana na poziomie przedsiębiorstw nie mogą być inicjowane. W konsekwencji pojawiają się nieformalne, a więc niekontrolowane procesy dostosowawcze, co stanowi dowód niespójności działającego systemu, w porównaniu z rozwiązaniem zaplanowanym pierwotnie. Zjawisko to ujawnia się w formie uniezależniania się wielkich organizacji gospodarczych od Centrum (np. monopolistów) oraz rozwoju nieformalnych powiązań poziomych. Ujednolicenie zasad tworzenia struktur wyklucza ich zróżnicowanie oraz tworzenie struktur konkurencyjnych. Działania Centrum zmierzają niejednokrotnie do utrwalenia monopolistycznych struktur rynku. W tym wariantcie brak jest jakichkolwiek zabezpieczeń antymonopolistycznych. Monopolizację rynku traktuje się jako coś obcego gospodarce centralnie planowanej, mimo iż występuje ona w praktyce. Zwolennicy tego wariantu za jego naczelną zaletę uznają łatwość kierowania przez Centrum tak "przejrzystą" strukturą rynku opartą na rozłącznych podziałach rynku i funkcji między poszczególne podmioty. Jest to korzyść pozorna, gdyż pozostaje w sprzeczności ze skutecznością działania całego kanału rynku.

Do czynników szczególnie utrudniających rozwój powiązań integracyjnych należy kryterium branżowe, traktowane jako podstawa grupowania podmiotów rynku w większe układy powiązań. Od początku lat pięćdziesiątych zasada grupowania jednostek gospodarczych według branż była uznawana za najbardziej oczywistą we wszystkich krajach socjalistycznych⁹. Zasada ta prowadzi do monopolizowania produkcji i obrotu oraz eliminowania, przynajmniej formalnie, związków mię-

⁷ Pod pojęciem skuteczność rozumiem zdolność realizowania przez system założonych celów.

⁸ Por. J. M. C a r m o n K. P. U h l, Marketing Principles and Methods, Illinois 1973, s. 18, cyt. za; G ł o w a c k i, op. cit., s. 33.

⁹ Por. B. G l i Ń s k i, Zarządzanie gospodarką socjalistyczną, Warszawa 1980, s. 286. W pewnych okresach zasada ta prowadziła w Polsce do prawnego i fizycznego dzielenia kombinatów na przedsiębiorstwa podlegające różnym centralnym zarządom.

dzybranżowych, często ekonomicznie bardziej uzasadnionych¹⁰. Ponadto zasada ta uniemożliwia wzajemne przenikanie struktur produkcji i handlu, stosowanie strategii różnicowania asortymentu produktów oraz segmentacji¹¹ rynku. Choć grupowanie przedsiębiorstw według obsługiwanych rynków znajduje szerokie zastosowanie w gospodarce kapitalistycznej, to w gospodarce centralnie planowanej wykorzystywano je dotychczas w niewielkim stopniu. B. G l i ń s k i¹² pisząc o zasadach grupowania przedsiębiorstw zaznaczał: "Należy się liczyć, że w okresie dojrzałego socjalizmu, kiedy zadanie zaspokojenia potrzeb społecznych uzyskuje znacznie większą rangę, zasada grupowania organizacji gospodarczych według rynków, a ściślej rodzaju zaspokajanych potrzeb może mieć również większe znaczenie w gospodarce socjalistycznej". Argumentacja tego typu uzasadniała podtrzymywanie branżowych kryteriów grupowania przedsiębiorstw i opóźniała powstawanie procesów integracyjnych.

Równie niekorzystna dla procesów integracji pionowej w kanałach rynku była zasada przestrzennego podziału rynku na sfery rozłączne pomiędzy jego uczestników. Podziały te najczęściej nie uwzględniały ciążen rynkowych. Przestrzenny zasięg działalności przedsiębiorstw pokrywał się z podziałem administracyjnym kraju i prowadził do pogłębiania procesów monopolizacji na poszczególnych rynkach. Ujednolicone struktury przedsiębiorstw nie uwzględniały odrębności rynków, na których przedsiębiorstwa te działały. Niemożność wyjścia poza ustalony administracyjnie rynek stanowiła często barierę dla rozwoju przedsiębiorstwa. Zasada ta oznaczała z jednej strony nieopłacalność tworzenia w skali małych województw przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych w zakresie pewnych funkcji, ponadto niemożność stworzenia specjalistycznych przedsiębiorstw ponadwojewódzkich, pełniących określony zestaw czynności, np. badanie rynku, promocja i reklama, doradztwo marketingowe itp.

¹⁰ Por. B. P i l a r c z y k, Rola handlu w kształtowaniu produkcji dóbr konsumpcyjnych; *tdź* 1979, s. 2; A. O l e j n i c z u k - M e r t a, Integracyjne i dezintegracyjne elementy powiązań przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych; *tdź* 1979, s. 6. Autorki na przykładach wybranych branż i produktów (np. zmechanizowany sprzęt gospodarstwa domowego, koncentraty spożywcze, artykuły dla dzieci, tzw. rynek "dzieciący") przedstawiają zasięg i zagrożenie monopolizacji i monopsonizacji w kanałach rynku w Polsce.

¹¹ Nt. strategii segmentacji por. I. R u t k o w s k i, W. W r z o s e k, Marketingowa strategia sprzedaży, Warszawa 1976, s. 83-96.

¹² Por. G l i ń s k i, op. cit., s. 103.

Z przedstawionych przykładów wynika, iż Centrum w działaniach strukturotwórczych nie posługiwało się kryterium rynkowym. Stosowane rozwiązania miały charakter zunifikowany i nie uwzględniały odrębności branżowych oraz rodzaju uczestników rynku. Proces ten prowadził do powstawania w długim okresie dużych przedsiębiorstw i ich ugrupowań o niskim stopniu adaptacyjności do warunków otoczenia, ponadto do zaniku przedsiębiorstw małych i średnich¹³. Zakaz tworzenia struktur konkurencyjnych¹⁴ uniemożliwiał zainteresowanym przedsiębiorstwom podejmowanie działań korygujących w stosunku do polityki Centrum.

Wnioski

Rozwój pionowych powiązań integracyjnych w kanałach rynku może w tym wariancie być jedynie rezultatem decyzji Centrum. Można założyć, iż Centrum tworzy przedsiębiorstwa o funkcjach mieszanych produkcyjno-handlowo-usługowych. Działania takie pozostawałyby jednak w sprzeczności z logiką podziału rynku istniejącą w tym wariancie. Integracja pionowa wprowadzana metodami administracyjnymi wzbudzałaby równocześnie niechęć wyznaczonych podmiotów. Wypełnianie nowej funkcji wymaga bowiem od nich ponoszenia dodatkowych nakładów. Stosowane dotychczas formy zgrupowań przedsiębiorstw opierały się głównie na integracji poziomej, co wynikało z dominacji branżowego kryterium ich łączenia. Dotyczy to głównie wielkich organizacji gospodarczych¹⁵, obejmujących wszystkie formy zgrupowań przedsiębiorstw i zakładów, tj. zjednoczenia, kombinaty, przedsiębiorstwa wielozakładowe itp. Procesy integracyjne w ramach tych ugrupowań miały niekiedy charakter integracji pionowej typu wstę-

¹³ J. Dietl, w oparciu o dostępne źródła statystyczne przedstawia dane obrazujące spadek liczby przedsiębiorstw w wyniku silnych procesów koncentracji organizacyjnej. Doprowadziły one m. in. w handlu do zmniejszenia się ogólnej liczby spółdzielni handlowych "Społem", z 428 w 1960 r. do 31 w 1978 r. a spółdzielnie pracy w analogicznym okresie z 3704 do 1550. Źródło: Mały rocznik statystyczny, cyt. za: Dietl, op. cit., s. 32.

¹⁴ Por. L. Balczerowicz, Projekt reformy, Warszawa 1981, s. 22.

¹⁵ Por. Gliński, op. cit., s. 286. Według B. Glińskiego forma ta rozwinęła się głównie w NRD, "jako wyraz potrzeby wyjścia naprzeciw rewolucji naukowo-technicznej".

pującego, gdyż obejmowały dostawców i poddostawców przedsiębiorstwa wiodącego. Działo się tak m. in. w kombinatach. Kombinaty stanowią formę pionowego zgrupowania przedsiębiorstw łączącego w jednej organizacji całość procesów wytwarzania. Forma ta rozwinęła się głównie w NRD. Podobne zgrupowania powstawały także w Polsce, m. in. w przemyśle maszynowym. Funkcję zarządu kombinatu pełnił zarząd przedsiębiorstwa wiodącego. Forma kombinatu, tak jak i innych wielkich organizacji gospodarczych, pozwalała przeprowadzić pewną integrację między funkcjami produkcyjnymi oraz funkcją badania i rozwoju nowego produktu. W odniesieniu do większości przepliwów integracja miała jednak charakter pozorny, gdyż obejmowano nią przedsiębiorstwa wbrew ich woli. Cechą charakterystyczną wszystkich działań strukturotwórczych Centrum było przeprowadzanie procesów integracyjnych jedynie w obrębie wybranych ogniw kanału rynku, tzn. w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych lub handlowych. Przykładem jest tworzenie zintegrowanych przedsiębiorstw handlowych, zjednoczeń produkcyjnych, kombinatów produkcyjnych, czy innych wielkich organizacji gospodarczych. Stąd też zgrupowania przedsiębiorstw lub zakładów miały przeważnie charakter monofunkcyjny, tzn. wyłącznie produkcyjny, handlowy lub usługowy. Typowym efektem był postępujący proces koncentracji w ramach poszczególnych ogniw.

Tworzenie zgrupowań przedsiębiorstw wiązało się często z utratą przez przedsiębiorstwa objęte integracją osobowości prawnej i przekształceniem ich w zakłady włączone do WOG. Tak było w przypadku kombinatów¹⁶, zjednoczeń (np. w Rumunii i CSRS)¹⁷, czy przedsiębiorstw ogólnobranżowych¹⁸. W Polsce termin "zjednoczenie" stosowano tylko do organizacji grupujących przedsiębiorstwa mające osobowość prawną. W praktyce jednak przedsiębiorstwo w ramach zjednoczenia, mimo iż posiadało formalnie osobowość prawną, to dysponowało ograniczoną samodzielnością i było w dużym stopniu ubezwłasnowolnione przez integratora (przedsiębiorstwo wiodące lub pośredni szczebel zarządzania). We wszystkich rodzajach tych ugrupowań wystąpiła wyraźna tendencja do centralizacji uprawnień i ograniczania samodzielności przedsiębiorstw. Interesującym jest również fakt,

¹⁶ Tamże, s. 125.

¹⁷ Tamże, s. 272-275.

¹⁸ Tamże, s. 275.

iz dopiero Wielkie Organizacje Gospodarcze uznawano za formę przedsiębiorstwa pełnego¹⁹, choć nie wykluczono potrzeby przyznawania tych samych uprawnień przedsiębiorstwom małym i średnim. Utrata osobowości prawnej przez podmioty objęte integracją, upodabnia tę formę powiązań do integracji pionowej lub poziomej typu korporacyjnego. W odróżnieniu od gospodarki rynkowej, inicjatorem wykorzystania tej formy integracji nie było samo przedsiębiorstwo wiodące lecz Centrum. Był to więc rodzaj integracji korporacyjnej przeprowadzonej metodami nakazowymi. Centrum występowało w roli integratora: superprzedsiębiorstwa.

Osobną cechą tych przekształceń była ich skala. Przegrupowania przedsiębiorstw dotyczyły zazwyczaj większości jednostek działających w danej branży i były przeprowadzane jednorazowo lub etapowo. W odróżnieniu od procesów integracyjnych w krajach zorientowanych rynkowo, dotyczących wybranych przedsiębiorstw i kształtujących się stopniowo, w gospodarce centralnie planowanej, w sposób dość mechaniczny, interpretowano zasadę o przewadze wielkich organizmów gospodarczych nad małymi²⁰. Duża skala zmian organizacyjnych, tryb ich wprowadzania i zbiurokratyzowanie nowych struktur, uniemożliwiały niejednokrotnie ujawnianie się pożądanych procesów integracyjnych. Paradoxem jest, iż uzasadniono celowość tworzenia wielkich organizacji gospodarczych potrzebą różnorodności rozwiązań organizacyjnych²¹, a jednocześnie nie zapewniono warunków dla wykorzystania automatycznie zróżnicowanych rozwiązań.

Przedstawione uwagi krytyczne miały na celu ukazanie słabości rozwiązania, w którym centrum monopolizuje decyzje strukturotwórcze. Wariant ten pozostaje często w sprzeczności z celami przedsiębiorstw w zakresie przekształcania struktury podmiotowej rynku i tworzenia strukturalnych powiązań integracyjnych między wybranymi ogniwami kanału rynku. Ugrupowania przedsiębiorstw winny mieć charakter otwarty i silnie zróżnicowany. Nieuzasadniona koncentracja

¹⁹ Tamże, s. 256.

²⁰ Por. G l i ń s k i, op. cit., s. 267.

²¹ Tamże, s. 253. Paradoksalnie brzmi dzisiaj stwierdzenie B. Glinńskiego, iż powołanie WOG "odpowiadało na zamówienie społeczne i umożliwiało odejście od szablonu organizacyjnego [...] Pożądane jest kształtowanie wielkich, sprawnych i respektowanych firm polskich, polskich odpowiedników takich firm, jak Siemens czy Volvo".

produkcji lub handlu prowadzi często do zmniejszania efektywności nowych struktur w zakresie zaspokajania potrzeb finalnych odbiorców. Rozwój autentycznych powiązań integracyjnych wymaga samodzielności przedsiębiorstw w procesie kształtowania struktury kanału rynku, wzmocnienia roli umów jako instrumentu powiązań i oparcia wzajemnych zależności na kryterium rodzaju obsługiwanego rynku i zaspokajanych potrzeb. Trwałych i skutecznych powiązań integracyjnych nie można tworzyć metodami nakazowymi.

1.2. Wariant II - kontrolowana swoboda oddolnego tworzenia struktur rynkowych

Wariant ten traktuję jako docelowy w przeprowadzanej reformie rynku w Polsce. Za podstawę powiązań podmiotów ekonomicznych przyjmuje się koncepcję rynku otwartego²². Polega ona na przyznawaniu podmiotom ekonomicznym swobody wejść i wyjść z rynku, swobody zrzeszania się (kształtowania wzajemnych powiązań strukturalnych), zwalczaniu pozycji monopolistycznych i monopsonistycznych poszczególnych podmiotów oraz popieraniu konkurencji rynkowej. Struktura podmiotowa rynku, a więc także struktura kanałów rynku, cechuje się płynnością i zróżnicowaniem. Rynek jest rozumiany jako szczególny rodzaj powiązań między podmiotami ekonomicznymi, regulujący w sposób wysoce zautomatyzowany ich zachowania. Jednocześnie rynek staje się głównym narzędziem centralnego regulowania procesów gospodarczych (tutaj strukturotwórczych).

Samodzielność podmiotów ekonomicznych obejmuje m. in. kształtowanie za pomocą umów struktury podmiotowej rynku, wybór formy i rodzaju powiązań oraz strategii rozwoju na rynku, wybór funkcji pełnionych przez ogniwa kanału rynku, tworzenie podmiotów o funkcjach mieszanych. Zakres oraz rodzaj kontroli Centrum nad decyzjami strukturotwórczymi podmiotów rynkowych jest precyzyjnie określony zasadami regulacji prawnej, a ingerencja o charakterze zewnętrznym stanowi wyjątek od ogólnej zasady swobody kształtowania powiązań poziomych²³.

²² Por. J. B e k s i a k, Regulacyjna rola rynku w gospodarce socjalistycznej, [w:] Materiały na konferencję SGPiS nt.: "Rynek w gospodarce socjalistycznej", Warszawa 1981, s. 4-13.

²³ Tamże, s. 8.

Przyjęcie założeń tego wariantu jest warunkiem wykorzystania umów jako podstawy powiązań integracyjnych ogniw kanału rynku oraz zróżnicowania tych powiązań. Realizacja tych założeń w sytuacji ssania, przy monopolistycznej strukturze rynku, może jednak nie wszędzie wywołać rozwój zintegrowanych powiązań rynkowych. Brak pożądanej reakcji wynikać będzie ze stanu rynku. Przyjmując, iż wariant I obrazował strukturę podmiotową rynku w momencie wyjściowym, istnieją trzy sposoby wprowadzania założeń wariantu II:

- zróżnicowanie powiązań w ramach istniejących struktur;
- zróżnicowanie powiązań w ramach istniejących struktur połączone z częściową ich zmianą;
- zmiana istniejących struktur oraz stworzenie systemowych warunków dla ich różnicowania w przyszłości.

Wydaje się, iż dopiero trzecie rozwiązanie jest najbardziej pożądane. Zakłada ono stworzenie w ramach systemu trwałych podstaw dla wykorzystania i różnicowania powiązań rynkowych. Rozwiązania 1 i 2, zawierają wewnętrzne sprzeczności. Zachowując podstawy dawnych struktur nie tworzą warunków ich różnicowania w przyszłości. Rozwiązanie 2 może być przyjęte jako przejściowe, zakładając stopniową zmianę i postępujące zróżnicowanie istniejących struktur. Obowiązujące dotychczas w Polsce ustawodawstwo zaledwie dostrzegło zjawisko umownych form współdziałania, a istniejąca formalnie w prawie cywilnym ogólna zasada swobody kontraktowania stron nie dawała podmiotom gospodarczym żadnych informacji o możliwościach kształtowania treści ich stosunków prawnych²⁴.

Z punktu widzenia przedmiotu pracy interesują nas najbardziej te umowne powiązania integracyjne, które tworzą nowe struktury organizacyjne w systemie gospodarki. Ze względu na aspekt kreowania struktury podmiotowej rynku w drodze umów, są one utożsamiane z porozumieniami założycielskimi. Forma oddolnego tworzenia struktur organizacyjnych poprzez umowę, a więc dobrowolny związek stron, posiada zupełnie nową wymowę w zestawieniu z centralnymi (zewnętrznymi) formami tworzenia i przekształcania struktur, takimi jak ustawa (np. banki państwowe w Polsce) lub decyzja administracyjna (przedsiębiorstwa państwowe por. dekret o przedsiębiorstwie pań-

²⁴ Por. S. W ł o d y k a, Porozumienia gospodarcze, Warszawa 1978, s. 246-286.

stwowym z 1950 r.²⁵). Celem takich porozumień może być utworzenie nowego mieszanego przedsiębiorstwa lub jednostki organizacyjnej pozbawionej osobowości prawnej (np. zakładu) czy instytucji pomocniczej (agencja badań reklamowych, biuro handlowe itp.), świadczącej usługi stronom umowy. Porozumienia te mogą być również wykorzystywane w procesie koncentracji gospodarczej oraz przy tworzeniu różnego rodzaju zrzeszeń. Stronami porozumień mogłyby być wszystkie rodzaje podmiotów. Zasada ta spowodowałaby powstanie porozumień międzysektorowych przedsiębiorstw czy zakładów (mieszanych) państwowo-spółdzielczych (prywatnych), państwowo-zagranicznych (joint-ventures), spółdzielczo-zagranicznych (prywatnych), prywatno-spółdzielczych (państwowych, zagranicznych).

Inicjatorem takiego porozumienia przy założeniu, iż jego podstawą jest umowa może być także Centrum. W tym miejscu interesuje nas jedynie wyłącznie tworzenie struktury oraz podmioty kanału rynku, jako przejaw ich samodzielności.

W gospodarce zorientowanej rynkowo zastosowanie umów jako podstawy takich porozumień integracyjnych jest bardzo szerokie (por. rozdz. I). Z wyjątkiem ograniczonego sektora państwowego, tworzenie struktury podmiotowej jest możliwe jedynie tą drogą. Umowy te cechują się dużym zróżnicowaniem, ze względu na ich przedmiot oraz formę prawną (stowarzyszenia, spółki różnych postaci oraz spółdzielnie). W krajach o systemach gospodarki planowej wykorzystanie umów jako formy kształtowania jednostek gospodarczych i ich związków było dotychczas niewielkie (por. wariant I). Stosowano je wyłącznie w przypadku podmiotów nieuspołecznionych, których udział w obrocie był nieduży oraz, teoretycznie, w stosunku do jednostek spółdzielczych. W przypadku tych ostatnich umowa najczęściej posiadała jednak charakter czysto formalny, ze względu na ograniczenia wynikające głównie z działania tych podmiotów w otoczeniu o przewadze nakazowo-rozdziałczych mechanizmów sterowania i regulacji. W procesie koncentracji przedsiębiorstw umowa była do niedawna również instytucją prawie nieznaną²⁶. Zmiany zapoczątkowane pod koniec lat sześćdziesiątych reformą węgierską²⁷ zaktualizowały nieco ten

²⁵ Tamże, s. 271.

²⁶ W niektórych krajach jak ZSRR oraz CSRS w ogóle jej nie stosowano w procesie koncentracji z udziałem jednostek państwowych.

²⁷ Ustawodawstwo węgierskie wyróżnia dwie formy w tym zakresie: zwyczajne zrzeszenia gospodarcze oraz wspólne przedsiębiorstwo. Obie te formy znalazły zastosowanie w nowej ustawie o przedsiębiorstwie

problem, co umożliwiło tworzenie organizacji umownych z udziałem jednostek państwowych²⁸. Porozumienia umowne znalazły tam najpełniejsze zastosowanie. W prowadzonej analizie odnoszę założenia wariantu II do sytuacji istniejącej w Polsce, w okresie wprowadzania reformy gospodarczej. W dużym stopniu pokrywają się one z sugestiami dotyczącymi kierunków tej reformy. Interesują mnie następujące problemy: Czy nowa regulacja prawna gwarantuje podmiotom gospodarczym samodzielność kształtowania struktury podmiotowej rynku za pomocą umów? Czy w praktyce gospodarczej zasady ustalone przepisami prawa mogą być realizowane zgodnie z intencją projektodawcy? Czy sposób realizacji tych zasad przez zainteresowane podmioty prowadzi do pełniejszego wykorzystania umownych powiązań integracyjnych w kanałach rynku? Rozważania te dotyczyć będą tworzenia nowych przedsiębiorstw, łączenia przedsiębiorstw istniejących, ich zrzeszania się oraz powoływania instytucji usługowych nie posiadających osobowości prawnej (tzw. instytucje pomocnicze w kanałach rynku).

A. Tworzenie nowych przedsiębiorstw

W prawie polskim powiązania umowne mogły dotychczas znaleźć zastosowanie przy tworzeniu spółek cywilnych lub handlowych, spółdzielni i stowarzyszeń. W praktyce ich wykorzystanie było niewielkie. Przy założeniach wariantu II mogą one znaleźć szerokie zastosowanie przy tworzeniu spółdzielni i spółek, z udziałem osób fizycznych w kraju i za granicą.

W przypadku spółdzielni nowe prawo spółdzielcze²⁹ gwarantuje formalnie dużą swobodę ich tworzenia, zarówno przez osoby fizyczne

państwowym opracowanej w Polsce. Por. m. in. Uchwała rządu WRL o przedsiębiorstwie państwowym z dn. 13 V 1967 ("Magyar Közlöny", nr 29); Komunikat nr 318/1967 Ministerstwa Finansów rządu WRL interpretujący postanowienie zawarte w uchwale rządu nr 11 (1967), cyt. za: Socjalistyczne przedsiębiorstwa państwowe, red. L. B a r, Warszawa 1972, s. 227-265.

²⁸ Por. W ł o d y k a, op. cit., s. 253. Organizacje będące efektem umownej formy koncentracji pojawiły się również w NRD. Przyjęły one tam formę tzw. "wspólnych organizacji gospodarczych", w ramach których funkcjonują wspólnoty kooperacyjne, spółki handlu hurtowego, związki korporacyjne itp.

²⁹ Nowe prawo spółdzielcze. Ustawa z dn. 16.09.1982, [w:] Prawo spółdzielcze, Warszawa 1982, s. 1-72.

jak i prawne³⁰. Warunkiem koniecznym dla utworzenia spółdzielni jest uzyskanie przez jej zarząd lub komisję organizacyjną oświadczenia o celowości jej założenia, wydawanego przez centralny związek³¹. W przypadku odmowy założyciele mogą odwołać się od sądu rejestrowanego³².

Przyznanie centralnym związkom spółdzielczym kontroli wejść na rynek może stanowić pewne zagrożenie dla wzrostu liczby nowych spółdzielni i zróżnicowania ich działalności. Rozwiązanie to zostało utrzymane mimo wielu postulatów dotyczących liberalizacji wejść na rynek, zakładających całkowitą rezygnację z instytucji oświadczenia o celowości lub też przekazania odpowiednich uprawnień właściwym organom administracji terenowej. Działanie tych przepisów w praktyce zależeć będzie od postawy centralnego związku. Może on dopuszczać lub hamować powstanie spółdzielni, wypełniających funkcję zintegrowaną (np. produkcyjno-handlową, produkcyjno-usługową czy handlowo-usługową) i stanowiących konkurencję dla podmiotów już działających na rynku. Istnieje realne zagrożenie, iż biurokratyzowanie procesu kontroli może hamować tworzenie takich spółdzielni. Istniejące spółdzielnie stanowią swoiste lobby dla centralnego związku spółdzielni. Wydaje się, iż zasady wejścia na rynek nowych spółdzielni powinny ulec w praktyce dalszej liberalizacji.

Drugą grupą podmiotów powoływanych do życia drogą umowy są przedsiębiorstwa i zakłady prywatne, z udziałem osób fizycznych i prawnych w kraju i za granicą. W odniesieniu do prywatnego rzemiosła i handlu przepisy nie uległy zmianie i podstawową rolę odgrywa kryterium uznaniowości stosowane przez właściwe organy administracji terenowej.

Zasady wejścia na rynek zagranicznych podmiotów gospodarczych są określone przepisami nowej ustawy³³. Zgodnie z ich treścią, zagraniczne podmioty rynku mogą prowadzić działalność gospodarczą we

³⁰ Tamże, art. 6 § 1-6.

³¹ Tamże, art. 6 § 4.

³² Tamże, art. 9 § 1,2.

³³ Por. Ustawa o zasadach prowadzenia na terytorium PRL działalności gospodarczej w zakresie drobnej wytwórczości przez zagraniczne osoby prawne i fizyczne z dn. 6.07.1982, "Dziennik Urzędowy" 1982, nr 19, poz. 146.

własnym imieniu i na własne ryzyko³⁴, po uprzednim uzyskaniu odpowiedniego zezwolenia³⁵ od właściwego, ze względu na ich siedzibę, terenowego organu administracji państwowej. Zagraniczne podmioty gospodarcze mogą prowadzić, na podstawie przepisów ustawy³⁶, działalność gospodarczą w zakresie drobnej wytwórczości, polegającą na: produkcji wyrobów i świadczeniu usług. Przedstawiona ustawa nie zawiera szczególnych barier wejścia na rynek tej grupy podmiotów. Jedynym instrumentem kontroli wejść jest instytucja zezwoleń³⁷, wydawanych przez właściwe organy administracji państwowej stopnia wojewódzkiego. Kontrola ta ma charakter zdecentralizowany i lokalny. Stąd też liczba wejść na rynek zależy od polityki władz terenowych, zmierzającej do popierania lub hamowania rozwoju tych przedsiębiorstw. Polityka ta wynika z ogólnego nastawienia władz do roli sektora nieuspołecznionego w gospodarce narodowej.

Przepisy ustawy stwarzają tej grupie przedsiębiorstw warunki pełnienia funkcji zintegrowanych w kanale rynku. Przedsiębiorstwa te mogą bowiem realizować różne czynności w sposób łączny. Przykładowo - przedsiębiorstwo produkcyjne może zajmować się sprzedażą własnych produktów i świadczeniem usług dodatkowych. Może ono pełnić rolę importera surowców do produkcji, jak i eksportera produktów gotowych. W praktyce zakres funkcji pełnionych przez dany podmiot może być jednak ograniczony przez terenowy organ administracji państwowej lub przez obowiązek korzystania z pośrednictwa pewnych podmiotów w wypadku niektórych czynności (np. obowiązkowe pośrednictwo centrali handlu zagranicznego przy transakcjach importowych, eksportowych, czy w zakresie usług transportowych). Organ wojewódzki może też nie udzielić przedsiębiorstwu zgody na prowadzenie jednocześnie działalności handlowej i produkcyjnej, czy innego zestawu czynności. Przykład zagranicznych podmiotów gospodarczych, przy pozytywnym stosunku władz lokalnych, stanowi szansę tworzenia małych i średnich przedsiębiorstw o funkcjach zintegrowanych. Uchwalenie przedstawionych przepisów jest zgodne z sugestiami dotyczącymi rozszerzenia grupy podmiotów, dysponujących oddolną

³⁴ Tamże, art. 1 § 1, 2.

³⁵ Tamże, art. 7.

³⁶ Tamże, art. 2.

³⁷ Tamże, art. 7 § 1, 2.

inicjatywą założycielską³⁸. W praktyce interpretacja tych przepisów jest nadal zbyt mało liberalna i ograniczająca wzrost roli sektora prywatnego.

W stosunku do przedsiębiorstw państwowych prawo nie przewiduje umownego trybu ich powoływania. Integracyjne powiązania umowne mogą być wykorzystywane również w procesie koncentracji przedsiębiorstw, a w szczególności tworzenia przedsiębiorstw wspólnych. Przepisy obowiązujące do roku 1981 nie zawierały w tej dziedzinie żadnych ograniczeń podmiotowych. Wydaje się, iż stan ten wynikał po prostu z faktu, iż nie były one nastawione na przypadki tworzenia przez jednostki gospodarki uspołecznionej wspólnych przedsiębiorstw (efekt założeń wariantu I). Dlatego też wypełnienie tej luki prawnej przez nowe ustawodawstwo wydawało się niezbędne i bardziej uzasadnione niż nowelizacja przepisów o spółce czy spółdzielni.

B. Przedsiębiorstwa wspólne (mieszane)

Możliwość tworzenia wspólnych przedsiębiorstw w drodze umów została przyznana w nowych przepisach wszystkim rodzajom podmiotów.

Przedsiębiorstwo państwowe może w drodze umowy utworzyć przedsiębiorstwo mieszane z innym przedsiębiorstwem państwowym³⁹, z podmiotem zagranicznym⁴⁰, z organizacją spółdzielczą⁴¹ z organizacją społeczną ludu pracującego⁴². Tworzenie przedsiębiorstw mieszanych następuje w wyniku uchwały rady pracowniczej lub odrębnych przepisów (przedsiębiorstwa z podmiotem zagranicznym).

W odniesieniu do spółdzielni ustawodawca przewiduje także możliwość tworzenia przedsiębiorstw mieszanych i uznaje, iż może to następować w oparciu o wykorzystanie wszystkich form przewidzianych przez prawo, wybranych przez strony. W szczególności podmiot prawa

³⁸ Por. B a l c e r o w i c z, op. cit., s. 42.

³⁹ Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych z dn. 25.09.1981, "Dziennik Urzędowy 1981, nr 24, poz. 122, art. 11 § 1.

⁴⁰ Tamże, art. 14 § 1; art. 15 § 1.

⁴¹ Tamże, art. 15 § 1.

⁴² Art. 16 § 1.

spółdzielczego może tworzyć z innymi podmiotami spółdzielnie osób prywatnych oraz spółki cywilne i handlowe⁴³.

Zagraniczne podmioty gospodarcze mogą także tworzyć przedsiębiorstwa mieszane z udziałem polskich podmiotów gospodarczych⁴⁴, takich jak: państwowe przedsiębiorstwa drobnej wytwórczości, organizacje społeczne uprawnione na podstawie odrębnych przepisów do prowadzenia działalności gospodarczej, spółdzielnie, zrzeszenia producentów i spółki krajowe prowadzące działalność w zakresie drobnej wytwórczości, osoby uprawnione do prowadzenia - rzemiosła i innej działalności gospodarczej. W ramach obowiązującego prawa polskiego strony porozumień posiadają swobodę wyboru formy prawnej, zasad udziału wspólników oraz organizacji i sposobu zarządzania przedsiębiorstwem⁴⁵.

Przedstawione przepisy mają charakter liberalny. Ich realizacja w praktyce może napotkać jednak pewne bariery, związane z presją organów założycielskich i centralnych związków spółdzielni na działania zainteresowanych podmiotów. W stosunku do przedsiębiorstw zagranicznych ograniczenia wynikać będą także z niepewności towarzyszącej rozwojowi tej formy współpracy w gospodarce centralnie planowanej. Wykorzystanie tych przepisów może jednak służyć tworzeniu przedsiębiorstw o funkcjach zintegrowanych, w których partnerami byłyby podmioty reprezentujące różne ogniwa kanału rynku. Pewnym problemem jest brak tradycji rozwoju takich przedsiębiorstw. Korzyści możliwe do osiągnięcia dzięki tej formie integracji stanowić będą decydujący argument, przemawiający za jej rozwojem. Skłonność do wykorzystania tej formy integracji ujawniła się w pierwszym okresie w przypadku przedsiębiorstw produkujących na eksport (spółki producentów i central handlu zagranicznego).

Obok formy przedsiębiorstwa wspólnego (mieszanego) można by również dopuścić umowny tryb łączenia zainteresowanych przedsiębiorstw (fuzja). Prawo polskie dotychczas nie znało takich rozwiązań. Nie wydaje się, iż taka forma integracji umownej jest całkowicie nieprzydatna w gospodarce centralnie planowanej, jak to sugeruje S. Włodyka⁴⁶. Taka umowna forma koncentracji winna być kon-

⁴³ Ustawa o prawie spółdzielczym z dn. 16.09.1982, "Dziennik Urzędowy" 1982, nr 30, poz. 210, art. 3 § 1, 2.

⁴⁴ Ustawa... z dn. 6.07.1982, art. 1 § 2, art. 5 § 1.

⁴⁵ Tamże, art. 20.

⁴⁶ Tamże, s. 271.

trolowana przez wyznaczone instytucje, w celu uniknięcia niebezpieczeństw tworzenia struktur monopolistycznych. Możliwość fuzji w nowych przepisach dotyczy jedynie przyłączenia jednostki organizacyjnej spółdzielni do innej spółdzielni. Taki transfer może również w konkretnych sytuacjach sprzyjać integracji podmiotów rynku.

C. Tworzenie instytucji pomocniczych bez osobowości prawnej

W zależności od rodzaju czynności objętych integracją strony porozumień mogą dokonać wyboru pomiędzy tworzeniem wspólnego przedsiębiorstwa, instytucji pomocniczej lub powołaniem zrzeszenia. W przypadku, gdy przedmiotem integracji jest określona czynność, np.: zaopatrzenie, akwizycja, sprzedaż, eksport, magazynowanie, działalność promocyjno-reklamowa, badanie rynku itp., ogniu kanału rynku mogą utworzyć wspólną jednostkę organizacyjną pozbawioną osobowości prawnej i będącą na usługach partnerów porozumienia. Role takich instytucji mogą pełnić wspólne biura zaopatrzenia czy zbytu, magazyny, bazy transportowe, laboratoria badawcze, agencje reklamowe, biura badań rynku itp. Istotnym jest fakt, iż ten sam cel integracyjny może być osiągnięty za pomocą różnych form powiązań umownych ogniw kanałów rynku. Nowe ustawodawstwo nie zawiera żadnych ograniczeń w tym zakresie. Wykorzystanie tej formy będzie zależało od inicjatywy strony, oraz od postawy administracji udzielającej koncesji na wypełnienie określonych czynności. Może to dotyczyć zwłaszcza handlu zagranicznego (np. tworzenie biur importowo-eksportowych itp.). Tworzenie wspólnych instytucji pomocniczych nie wyklucza możliwości działania na rynku niezależnych instytucji tego typu, posiadających status przedsiębiorstw. Działanie to przyczyni się do zróżnicowania struktury podmiotowej rynku, wzrostu konkurencji oraz bardziej bezpośredniego powiązania interesów przedsiębiorstw z tymi instytucjami. Potrzeba tworzenia takich instytucji istnieje w stosunku do wszystkich podmiotów. Zgłaszają ją zwłaszcza przedsiębiorstwa i zakłady nieuspołecznione, które dotychczas nie dysponują instytucjami świadczącymi wskazane typy usług (np. w zakresie zaopatrzenia, eksportu, akwizycji, kontaktów z dostawcami i odbiorcami, negocjacji, badań rynku itp.). Forma instytucji pomocniczej, pozbawionej osobowości prawnej, stanowi bardzo elastyczny i łatwy do realizacji rodzaj porozumień. Przedmiot działania tej

instytucji jest podporządkowany celom rynkowym zainteresowanych ogniw. Do momentu uchwalenia ustawy o przedsiębiorstwie państwowym tworzenie takich instytucji przez podmioty gospodarki społeczno-nej nie było uregulowane w przepisach. Wszelkie działania w tym zakresie odbywały się w ramach ogólnej swobody kontraktowania, a praktyka utrzymała model ich tworzenia jako jednostek składowych jednej ze stron lub jednostek odrębnych. Szczególnie pożądanym byłby rozwój takich instytucji przez podmioty reprezentujące ogniwo produkcji i handlu (np. wspólne biura badań rynku, zaopatrzenia, promocji itp.).

D. Zrzeszenia ogniw kanału rynku

Do momentu wprowadzenia reformy, dominującą rolę odgrywały administracyjne metody tworzenia zrzeszeń przedsiębiorstw społeczno-nych (zjednoczenia, związki spółdzielni, porozumienia branżowe i międzybranżowe itp.). Działo się tak, choć teoretycznie istniała możliwość tworzenia zrzeszeń umownych w ramach przepisów k. c. o spółce cywilnej oraz w granicach zasad ogólnej swobody kontraktowania. Według S. Włodyki⁴⁷ żaden z przepisów k. c. ani żaden przepis szczególny nie zawężył zastosowania umowy spółki cywilnej do wybranej grupy podmiotów (np. jednostek gospodarki nieuspołeczno-nej). Nowe ustawodawstwo zostało oparte o zgłaszana - w większości projektów reformy⁴⁸, - zasadę dobrowolności zrzeszeń i związków wszystkich podmiotów rynku.

"Utworzenie zrzeszenia lub grupowanie się przedsiębiorstw następuje na podstawie umowy zawartej za zgodą załóg oraz podlegającej zatwierdzeniu organów założycielskich. Organ założycielski odmówi zatwierdzenia umowy, jeżeli jest niezgodna z prawem"⁴⁹. Ustalenia te poza obowiązującym prawem nie zawierają żadnych innych ograniczeń dla powoływania systemów umownych. Problem ten został podobnie uregulowany na Węgrzech. Według ustaleń ustawodawstwa węg-

⁴⁷ Por. W ł o d y k a, op. cit., s. 275 i n.

⁴⁸ Por. m. in. B a l c e r o w i c z, Projekt reformy..., s. 45. Dotyczy to związków wszystkich typów podmiotów rynkowych (państwowych, spółdzielczych, prywatnych, krajowych i zagranicznych).

⁴⁹ Por. Ustawa... z dn. 25.09.1981, art. 53.

gierskiego⁵⁰ "przedsiębiorstwa państwowe i inne organizacje gospodarcze mogą: stosownie do przepisów ustawodawstwa cywilnego zrzeszać się i w ramach zrzeszeń tworzyć spółki (§§ 34-37) oraz zakładać wspólne przedsiębiorstwo w postaci zrzeszenia handlowego (spółki akcyjnej, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością)... (§ 38)". Konsekwencją zasady dobrowolności tworzenia zrzeszeń (por. § 34 ust. 1) jest przyznanie podmiotom ekonomicznym swobody definiowania przedmiotu i zakresu umowy. "Sfera działalności, struktura organizacyjna i powiązania między uczestnikami zrzeszenia regulowane są na podstawie zawieranej przez nich umowy" (§ 36 ust. 1)⁵¹. Według intencji ustawodawców polskich i węgierskich, "Zrzeszenie nie narusza samodzielności jego uczestników"⁵². Ci ostatni zachowują osobowość prawną. Samo zrzeszenie nie jest osobą prawną i nie posiada własnego majątku. Nie jest ono również organem kierowniczym i nie może spełniać takich zadań⁵³. Przepisy dopuszczają możliwość udziału każdego przedsiębiorstwa w wielu zrzeszeniach⁵⁴. W praktyce okazuje się jednak, iż zrzeszenia mają najczęściej charakter przymusowy, a rozwiązania prawne są wyłącznie konstrukcją fasadową. Powołanie zrzeszenia winno bowiem następować jedynie wówczas, gdy grupa podmiotów stwierdzi, iż wspólne działanie zapewni im wyższą skuteczność realizacji określonych celów rynkowych niż działanie w izolacji.

Tworzenie zrzeszeń winno więc być zawsze działaniem wtórnym w stosunku do celów rynkowych danej grupy podmiotów. Rodzaj, zakres i poziom usług świadczonych członkom zrzeszenia winny stanowić motyw czynnego w nim uczestnictwa. Brak usług jest motywem nieuczestnictwa w zrzeszeniu lub wystąpienia z niego. Przy założeniach wariantu II ten sam rodzaj usług może być świadczony przez różne rodzaje zrzeszeń, wyspecjalizowane instytucje pomocnicze, wspólne przedsiębiorstwa, czy wspólne instytucje bez osobowości prawnej. W praktyce wdrażania reformy pojawił się uzasadniony zarzut, iż zrzeszenia

⁵⁰ Por. Uchwała rządu WRL... z dn. 13.05.1967, § 7, s. 224.

⁵¹ Tamże, s. 241.

⁵² Tamże, § 36, ust. 1, s. 241.

⁵³ Por. Komunikat nr 318/1967. Ministerstwa Finansów WRL interpretujący postanowienia zawarte w uchwale rządu nr 11/1967, na temat zasad tworzenia zrzeszeń i wspólnych przedsiębiorstw na Węgrzech, tamże, s. 245.

⁵⁴ Tamże, § 36, ust. 5, s. 243, (ust. WRL o przedsiębiorstwie państwowym).

zastąpiły dawne zjednoczenia. Zasadność tego zarzutu wynika z faktu, iż centrum upoważniło zrzeszenie do pełnienia szeregu czynności związanych z rozdzielnictwem deficytowych towarów i surowców, co automatycznie spowodowało konieczność uczestnictwa w nim większości przedsiębiorstw. Motywem uczestnictwa w zrzeszeniu przestały być od samego jego początku jakość i zakres świadczonych usług. Niekorzystnym zjawiskiem było również tworzenie zrzeszeń w oparciu o kryterium branżowe. Ponadto przy masowym uczestnictwie przedsiębiorstw w "nowej" strukturze zrzeszenie nie stanowi celowej wspólnoty interesów dla żadnej z grup przedsiębiorstw. Świadczone usługi są ujednolicone. Utworzenie zrzeszeń nie zostało bowiem poprzedzone sformułowaniem przez zainteresowane przedsiębiorstwa celów, którym miałyby one służyć. W szczególności nowo utworzone zrzeszenia nie doprowadziły do integracji różnych ogniw kanału rynku. Tylko przedsiębiorstwa o najsilniejszej pozycji rynkowej mogły zrezygnować z uczestnictwa w zrzeszeniu i rozbić monopol organizacyjny nowej struktury, tworząc struktury konkurencyjne, w których pełniłyby rolę integratora (np. przedsiębiorstwa mieszane w formie spółek czy własne lub wspólne instytucje pomocnicze kanału rynku). Oprócz sporadycznych przypadków, szczególnie w handlu zagranicznym, działań takich jednak nie zanotowano.

Zagrożeniem dla rozwoju umownych powiązań integracyjnych są wszelkie działania sprzyjające ujednoliceniu nowo utworzonych struktur i wyposażaniu ich w uprawnienia monopolistyczne. Nie kwestionując celowości tworzenia w wybranych dziedzinach zrzeszeń przymusowych należy nadmienić, iż uprawnienia Centrum w tym zakresie są i mogą być niepotrzebnie nadużywane. "W przypadku społeczeństwa i gospodarczo niezbędnym"⁵⁵ Rada Ministrów może ustanowić obowiązek utworzenia zrzeszenia określonych przedsiębiorstw oraz zobowiązać te przedsiębiorstwa do zawarcia umowy o utworzeniu zrzeszenia". Określenie "w przypadku społecznie i gospodarczo niezbędnym" jest mało precyzyjne i stwarza możliwości szerokiej interpretacji, uzasadniającej nakazowy tryb kształtowania powiązań podmiotów rynku. Ustawodawstwo węgierskie również zawiera podobne zagrożenia, przewidując możliwość powoływania takiego zrzeszenia przez ministra na okres do 5 lat⁵⁶. Koncepcja ta ma zły i

⁵⁵ Por. Ustawa... z dn. 25.09.1981, art. 53, ust. 2.

⁵⁶ Por. Uchwała rządu WRL..., s. 2.

dobrze strony. Dla strategii przedsiębiorstw może ona stanowić czynnik destabilizacyjny. Według oceny Z. Sadowskiego⁵⁷ rola zrzeszeń obowiązkowych nie przedstawia poważnego zagrożenia dla swobody strukturotwórczej podmiotów rynkowych. Zrzeszenia te miały być tworzone nie według zasad branżowych (integracji poziomej), tak jak to było dotychczas, lecz według przekrojów międzybranżowych, wykorzystując procesy integracyjne o charakterze pionowym. Praktyka nie potwierdziła tych oczekiwań. Zrzeszenia przymusowe nie miały pełnić funkcji władczych w stosunku do przedsiębiorstwa. Trudno jednak wyobrazić sobie zrzeszenia obligatoryjne o charakterze niewładczym w stosunku do zrzeszonych podmiotów. Presja zrzeszenia może mieć ponadto charakter pośredni.

Z własnych obserwacji wynika, iż większość przedsiębiorstw odnosi się sceptycznie do zrzeszeń, których rola sprowadza się do rozdzielnictwa deficytowych produktów. Podobne uwagi można zgłosić także do zrzeszeń spółdzielczych oraz nieuspołeczniionych.

Uczestnictwo w zrzeszeniu musi prowadzić do osiągnięcia przez dany podmiot określonych korzyści. Członkowie muszą wywierać na kierownictwo zrzeszeń, presję zmierzającą do rozszerzenia zakresu świadczonych usług i podniesienia ich jakości.

Wnioski

Założenia przedstawionego wariantu opierały się na dużej swobodzie podmiotów rynku w dziedzinie kształtowania struktur rynkowych. Nowe ustawodawstwo - uchwalone w ramach reformy gospodarczej - jest zgodne z tymi założeniami. Jednak w praktyce proces różnicowania struktury podmiotowej rynku i rozwoju integracyjnych powiązań umownych nie mógł się w pełni ujawnić. Istnieje pewna sprzeczność między liberalnymi zasadami kształtowania struktury podmiotowej rynku, zawartymi w nowym ustawodawstwie i praktyką życia gospodarczego. Brak oczekiwanych zmian wynika przede wszystkim z faktu, że Centrum nie przeprowadziło demonopolizacji struktury podmiotowej rynku, sytuacji "ssania" oraz konieczności stosowania, a niekiedy nadużywania nakazowych instrumentów zarządzania. Niepokojącym zjawiskiem

⁵⁷ Por. Z. Sadowski - pełnomocnik rządu do spraw reformy gospodarczej, notatki ze spotkania na Ul., listopad 1981.

jest niewystarczający postęp w różnicowaniu struktury rynku, a zwłaszcza brak konkurencyjnych zrzeszeń. Zbyt krótki okres nie upoważnia do formułowania jednoznacznych wniosków. Brak jest jednak wyraźnych tendencji do tworzenia (z wyjątkiem handlu zagranicznego) powiązań integracyjnych z udziałem różnych ogniw kanału rynku. Proces ten może jednak ujawnić się z czasem wraz ze wzrostem trudności sprzedaży przez producentów wybranych produktów.

2. Rola umów w procesie wymiany

Integracyjne umowne powiązania odnoszą się najczęściej do samego procesu wymiany. Znaczenie umów jako regulatora wymiany zależy od samodzielności handlowej stron. Podobnie jak w przypadku kształtowania struktury podmiotowej rynku, ten aspekt samodzielności może być ograniczany lub rozszerzany przez Centrum. Dla celów prezentacji wykorzystano, jak poprzednio, rozumowanie wariantowe.

2.1. Wariant I - nakazowy

Opiera się on na celowym ograniczaniu, a nawet zwalczaniu⁵⁸ przez Centrum powiązań poziomych oraz odrzucaniu rynku jako regulatora wymiany. Kierowanie produkcją i wymianą odbywa się w sposób nakazowy. Strony nie posiadają uprawnień do określania swych praw i obowiązków lub dysponują nimi w bardzo ograniczonym zakresie⁵⁹. Zasada swobody umów ulega znacznemu ograniczeniu. Stosunek umowy do planu jest pasywny. Celem umów jest potwierdzenie ogólnie ustalonych zadań lub ich uszczegółowienie, gdy plan nie mógł zejść na niższy poziom dezagregacji (asortyment, warunki dostaw itp.). Przy-

⁵⁸ Powiązania te są traktowane przez Centrum jako "obce socjalizmowi", por. B e k s i a k, Regulacyjna rola..., s. 7.

⁵⁹ Zdolność prawna podmiotów ekonomicznych ulega znacznemu zawężeniu do podstawowego przedmiotu ich działalności i przyjmuje postać tzw. specjalnej zdolności prawnej. Por. M. B y r s k a, Specjalna zdolność prawna przedsiębiorstw handlu wewnętrznego, [w:] Zagadnienia prawne obrotu towarowego, red. M. P a z d e n, Katowice 1977, s. 9-18.

pomina to rodzaj "zaprogramowanej" gry⁶⁰, w której swoboda działania "grających" nie istnieje, a ich ruchy są z góry ustalone. Umowa traci charakter aktu kreującego prawa i obowiązki stron, natomiast staje się aktem "odtwórczym", który przenosi na strony prawa i obowiązki ustalone przez jednostki zwierzchnie.

Proces ten jest widoczny najpełniej w odniesieniu do zasady swobody kontraktowej. Jest swoistym paradoksem, iż w Polsce, w systemie nakazowym, zasada swobody kontraktowanej formalnie obowiązywała⁶¹. Była ona swoistą fikcją prawną, gdyż pozostawała w sprzeczności z założeniami dyrektywnego systemu zarządzania. Opinie prawników na temat roli tej zasady w gospodarce centralnie planowanej były i są podzielone. Jedni uważają ją za jedną z podstawowych zasad prawa zobowiązaniowego⁶², inni za zasadę naczelną, lecz jedną z wielu⁶³, a pozostali za zasadę kierunkową⁶⁴ dla całości stosunków normowanych przez prawo zobowiązań.

Wyraźny spadek roli tej zasady widoczny jest szczególnie w przypadku przedsiębiorstw handlowych, będących w pozycji podrzędnej wobec producenta. Równocześnie "zasada ta" nie może być już uznawana za podstawę zobowiązań⁶⁵ w sytuacji stosowania dyrektywnych instrumentów zarządzania.

Oceniając rolę umów w procesie wymiany, należy poddać analizie ograniczenia systemowe⁶⁶ różnych aspektów⁶⁷ tej zasady, takich jak:

⁶⁰ Por. J. L e w a n d o w s k i, Umowa sprzedaży jako instrument kształtowania stosunków prawnych, [w:] Materiały z konferencji SGPiS, Warszawa 1981, s. 143-165.

⁶¹ Por. art. 55 Kodeksu zobowiązań.

⁶² Por. S. B u c z k o w s k i, Z. N o w a k o w s k i, Prawo obrotu uspołecznionego, Warszawa 1979, s. 124-128.

⁶³ Por. A. S t e l m a c h o w s k i, Wstęp do teorii prawa cywilnego, Warszawa 1969, s. 96.

⁶⁴ W. C z a c h ó r s k i, Zobowiązania - zarys wykładu, Warszawa 1974, s. 118-119.

⁶⁵ L e w a n d o w s k i, op. cit., s. 153.

⁶⁶ Pod pojęciem tym rozumiem system zarządzania i planowania gospodarką.

⁶⁷ Por. M. M a d e y, Zakres swobody kontraktowej j.g.u., "Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego" 1969, nr 8-9, s. 276; A. R e m b i e l i Ń s k i, Elementy swobody kontraktowej w stosunkach obrotu uspołecznionego, "Studia Prawno-Ekonomiczne" 1975, t. XIV, s. 29 i n.; C z a c h ó r s k i, op. cit. s. 114-115; S t e l m a c h o w s k i, op. cit., s. 83; P. K o p p a, Zakres swobo-

swoboda zawarcia umowy, wybór partnerów, określenie treści i formy umowy oraz możliwość dokonania zmian wcześniej ustalonych zobowiązań. Jako przykład można podać umowy sprzedaży "zawierane" przez przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne. Przepisy kodeksowe (art. 58 § 1, 2)⁶⁸, w sposób ramowy, wyznaczały granice swobody kontraktowanej. Podmioty gospodarcze dysponowały swobodą podejmowania czynności prawnych w granicach zgodnych z prawem, tzn. nie będących w sprzeczności z obowiązującą ustawą oraz zgodnych z zasadami współżycia społecznego. Zakres swobody kontraktowej był więc formalnie szeroki. W praktyce większe znaczenie posiada jednak rzeczywistość, ekonomiczna samodzielność kontraktowa stron. Praktyka dowiodła, iż samodzielność ta została zawężona do minimum niezbędnego dla wykonania zadań planowych. Odnosi się to do wszystkich aspektów tej zasady.

Swoboda zawarcia lub nie konkretnej umowy praktycznie nie istniała. Wybór partnera transakcji był również ograniczony. Większość transakcji zawierano z partnerami wskazanymi przez pośredni lub centralny organ zarządzania. Ograniczony wybór był także efektem monopolistycznej i (lub) monopsonistycznej struktury rynku w odniesieniu do różnych czynności i produktów. Równocześnie istniało szereg zakazów, wykluczających określone transakcje między uczestnikami rynku. Dotyczyło to m. in. zakazu wymiany określonych dóbr między jednostki gospodarki uspołecznionej (j.g.u.) oraz nieuspołecznionej, jak również ustalania maksymalnych wielkości innych transakcji, np. z przedsiębiorstwami spółdzielczymi. Osobnym ograniczeniem swobody wyboru była nierównowaga typu "ssania" i wynikająca z niej nierównorzędnność stron.

Swoboda kształtowania treści umowy była także niewielka. Przykładem są umowy sprzedaży. Ze względu na treść umowy, najważniejszymi jej elementami są: przedmiot transakcji i cena. Szeroki zakres rozdzielnictwa oraz centralnego cenotwórstwa ograniczył swobodę stron w tym zakresie. Wzajemne prawa i obowiązki podmiotów ekonomicznych obrotu uspołecznionego były dotychczas uregulowane uchwałą RM nr 92⁶⁹, dotyczącą "ogólnych warunków sprzedaży oraz umów dostawy między j.g.u.". Uchwała ta, deklarując obowiązujące zasady kontraktowej przedsiębiorstwa handlowego na tle praktyki obrotu towarowego, [w:] Zagadnienia prawne..., s. 62-73.

⁶⁸ Por. Kodeks zobowiązań, art. 58, § 1, 2.

⁶⁹ Zob. "Monitor Polski" 1973, nr 36, poz. 218.

nie zasady swobody kontraktowej, wyłączała równocześnie większość istotnych elementów treści umowy spod swobodnej regulacji stron. Stąd też mimo obowiązkowych przepisów swoboda kontraktowa stanowiła w praktyce nie regułę, lecz wyjątek. Podmioty ekonomiczne nie dysponowały swobodą różnicowania treści umów. Ich wybór sprowadzał się najczęściej do akceptacji jednej z alternatyw określonych w przepisach⁷⁰. Takie podejście prowadziło do ujednolicenia treści umów oraz ich niedostosowania do oczekiwań partnerów wymiany. Zakres swobody stron w tej dziedzinie sprowadzał się do mniej istotnych elementów umowy, takich jak: rodzaj zakupywanego asortymentu (przy mało zróżnicowanym wyborze); wielkość zakupu wybranego asortymentu (jednak nie mniejsza od minimalnej partii wysyłkowej), miejsce wysyłki i odbioru towaru; środek transportu, termin dostawy (orientacyjny). Uchwała RM nr 192⁷¹ upoważniała ponadto jednostki nadrzędne przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych do zawierania tzw. porozumień o współpracy, które określały przedmiot i formy wymiany⁷².

Konsekwencją założeń tego wariantu w sferze wymiany był rozwój nieformalnych powiązań poziomych. Powiązania te nie mogły jednak przyjmować postaci jawnych transakcji umownych. Ich celem było łagodzenie negatywnych skutków nierównowagi oraz dysproporcji wynikających z błędnych decyzji Centrum. Działania te były częstokroć nielegalne np. półjawne transakcje między jednostkami gospodarki uspołecznionej⁷³. Ich pojawienie się stanowiło dowód dążenia podmiotów gospodarczych do oparcia wzajemnych powiązań o kryteria rynkowe i dobrowolnie zawierane umowy.

Wnioski

Konsekwencją założeń tego wariantu była degradacja umowy jako instrumentu kształtowania wymiany. Szczególnym tego dowodem był

⁷⁰ Por. K o p p a, op. cit., s. 62-74.

⁷¹ "Monitor Polski" 1973, nr 36, poz. 218.

⁷² Tamże, rozdz. 2.

⁷³ Por. B e k s i a k, Rynek w gospodarce..., s. 5.

brak stosowania autentycznych sankcji cywilnych w przypadku niewykonania zobowiązań umownych. Wynikało to m. in. z biernej roli pieniądza jako miernika opłacalności wymiany. Istniejące formalnie sankcje stały się wyłącznie środkiem buchalteryjno-ewidencyjnym, bez większego wpływu na wynik finansowy przedsiębiorstw i ich ocenę⁷⁴.

Zasadniczą przyczyną spadku znaczenia umów w procesie wymiany była sprzeczność pomiędzy obowiązującymi formalnie przepisami i koncepcją dyrektywnego systemu zarządzania. Przepisy zawarte w k.c. (ogólne warunki umów sprzedaży i dostawy) odpowiadały swym duchem bardziej nienakazowym systemom zarządzania. Wydaje się, iż sprzeczność ta była zamierzona. Powiązania poziome, umowne, uznawano bowiem zawsze za trudne do kontroli⁷⁵. Maksymalizacja funkcji kontrolnych stanowiła w systemie dyrektywnym najczęściej cel sam w sobie i zapewniała przetrwanie systemu w niezmienionej formie, bez względu na poziom jego skuteczności. Rozszerzenie zakresu stosowności instrumentów nieparametrycznych oznaczało wzrost integracji Centrum w sferze realnej. Prowadziło to do zastępowania cywilnoprawnych instrumentów regulacji decyzjami administracyjnymi. W latach siedemdziesiątych proces ten przybrał formę ogólnego zjawiska niepraworządności (woluntaryzmu) i bezsilności obowiązującego prawa jako regulatora zachowań wszelkich podmiotów. Prawo utraciło funkcję regulatora zachowań podmiotów rynku.

Problemem docelowym stała się sprawa "urealnienia" zasad regulacji prawnej, co wiązało się także z ich częściową zmianą i dostosowaniem do funkcjonowania w nowych warunkach. Degradacja systemu umownego wynikała jednak przede wszystkim z odrzucenia rynku jako regulatora wymiany. Istnieje wyraźna sprzeczność między zasadami systemu umownego a nakazowo-rozdzielczym systemem zarządzania. Sprzeczność ta wynika z faktu, iż nie ma i nie może być jednego, uniwersalnego systemu umownego działającego skutecznie we wszy-

⁷⁴ Fakt ten był wielokrotnie podkreślany przez J. Lewandowskiego w pracach nt. kar umownych. Por. m. in. J. L e w a n d o w s k i, Kary umowne jako cywilno-prawny instrument oddziaływania handlu na przemysł, Warszawa 1967, (pr. habilitacyjna); L e w a n d o w s k i, Umowa sprzedaży..., s. 159.

⁷⁵ Koncepcja ta wynikała bezpośrednio z orientacji wariantu I, nastawionego na "ograniczenie i zwalczanie rynkowych powiązań między podmiotami ekonomicznymi", por. B e k s i a k, Regulacyjna rola..., s. 7.

stkich warunkach otoczenia. Eliminacja tej sprzeczności jest możliwa bądź przez usunięcie wszelkich instrumentów umownych jako niespójnych z logiką systemu nakazowo-rozdzielczego, bądź przez zmianę zasad systemu zarządzania i dostosowania ich do warunków niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania systemu umownego. Jedyne to drugie rozwiązanie może być przyjęte. Stwarza ono podstawy dla dalszej ewolucji i doskonalenia całego systemu funkcjonowania rynku oraz umożliwia pełniejsze wykorzystanie umów w procesie wymiany. W takich warunkach, gdy elementarna forma współpracy, jaką jest umowa sprzedaży, nie była wykorzystywana prawidłowo, nie istniały również przesłanki do stosowania bardziej rozbudowanych form powiązań umownych.

Rozwiązaniem przejściowym między wariantami dyrektywnymi i rynkowymi są wszelkie warianty mieszane (nakazowo-parametryczne i parametryczno-nakazowe). W Polsce najczęściej występował wariant nakazowo-parametryczny. Istotą tych rozwiązań jest traktowanie rynku, a więc także umów, jako drugoplanowej formy regulacji zachowań partnerów wymiany. Rolę regulatora podstawowego pełnią nakazy adresowane przez Centrum. Niespójność rozwiązań mieszanych wynika z zarządzania transakcjami w kanale rynku, w oparciu o różne instrumenty regulacji. Sfera powiązań podmiotów produkcyjnych i handlowych zarządzana jest nakazowo, natomiast stosunki przedsiębiorstw handlowych z konsumentami są stosunkami rynkowymi. Zarządzanie poszczególnymi fazami przepływu produktu w kanale rynku, w oparciu o wykorzystanie krańcowo odmiennych instrumentów, uniemożliwia ogniwom tego układu stosowanie działań zintegrowanych. Na różnych odcinkach przepływu strumienia produktu obowiązują bowiem odmienne zasady regulacji. Przepływ tego samego produktu jest w części regulowany nakazami (powiązanie producenta z przedsiębiorstwem handlowym), a w części stosunkami rynkowymi (powiązania przedsiębiorstwa handlowego z finalnymi odbiorcami). Najwyższy poziom konfliktu znajduje się w ogniwie pośrednictwa, które funkcjonuje na pograniczu sprzecznych sfer. Stąd też jedynym rozwiązaniem docelowym jest ewolucja wariantów mieszanych w kierunku parametrycznym.

Założenia systemu zarządzania, w wariantach dyrektywnym i mieszanym, powodowały "atrofię lub patologiczne działanie rynku i handlu"⁷⁶. Rynek, nawet jeśli był dopuszczony w ograniczonym zakre-

⁷⁶ Por. B e k s i a k, Regulacyjna rola..., s. 8.

sie, stanowił enklawę pozostającą w sprzeczności z otoczeniem, w którym dominowały nakazowe instrumenty zarządzania.

2.2. Wariant II - nienakazowy

Istotą tego wariantu jest uznanie powiązań rynkowych za podstawę zależności ogni w kanale rynku. Powiązania te są rezultatem dobrowolnie zawieranych umów. Umowy te, stanowiące efekt wcześniejszej konfrontacji ofert i zamówień, stają się elementem tworzenia planu. Podmiotom rynku przyznany zostaje szeroki zakres swobody kontaktowej, a wszelkie wyjątki od tej zasady są ujęte w przepisach prawnych. Zawieranie umów odbywa się pod kontrolą Centrum. Centralne organy gospodarcze nie są jednak uczestnikami tak rozumianego rynku, lecz "stoją ponad nim"⁷⁷. Centrum nadzoruje rozwój powiązań rynkowych w oparciu o instrumenty nienakazowe, głównie pieniężne.

W odróżnieniu od wariantu dyrektywnego, podstawową rolę w procesie wymiany, a więc także zawierania umów, zaczyna odgrywać układ sił ogni w kanale rynku w powiązaniu z rodzajem i zakresem nierównowagi rynku i jego strukturą podmiotową. Pomiedzy tymi zmiennymi zachodzą różnorodne zależności. Układ sił ogni w kanale rynku jest wypadkową cech struktury podmiotowej rynku. Równocześnie rodzaj układu sił w kanale rynku wpływa na zmiany tej struktury przez rozwój lub zanik powiązań integracyjnych. Ponadto rodzaj i zakres nierównowagi ("ssanie" lub "ciśnienie") oraz typ konkurencji rynkowej oddziałują na tę parę zmiennych i określają powiązania integracyjne lub dezintegracyjne. Według J. Kornai'a⁷⁸ rodzaj nierównowagi rynku ("ciśnienie" lub "ssanie") odgrywa rolę podstawową, a typ struktury podmiotowej rynku i związany z nim rodzaj konkurencji mają znaczenie drugorzędne. Wariant ten traktuję w reformie jako docelowy. Jest on zgodny z jej duchem. Mimo iż nowo uchwalone przepisy gwarantują podmiotom rynku dobrowolność zawierania

⁷⁷ Tamże, s. 11.

⁷⁸ Por. J. K o r n a i, *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, Warszawa 1977, s. 383.

umów⁷⁹ w procesie wymiany, to jednak w praktyce gospodarczej występuje nadal szereg ograniczeń⁸⁰ (rozdzielnictwo, rejonizacja itp.), zawężających zakres tej samodzielności. Umowa sprzedaży, jako podstawa wymiany między ogniwami kanału rynku, stanowi początek wszelkich powiązań integracyjnych. Rozwój lub zanik tych powiązań zależy bezpośrednio od układu sił w kanale rynku. W przypadku spełnienia założeń tego wariantu układ sił w kanale rynku staje się decydującym czynnikiem w procesie kształtowania powiązań umownych.

A. Układ sił w kanale rynku

Układ zależności dwóch ogniw kanału rynku (przedsiębiorstwa produkcyjnego i handlowego) może przyjmować postać względnej równorzędności lub nierównorzędności. W przypadku nierównorzędności stron można wyróżnić stosunek podrzędności i podporządkowania.

Pierwszy oznacza układ, w którym partner znajdujący się w pozycji nadrzędnej może bez większego ryzyka zerwania umowy dyktować swe warunki drugiemu partnerowi.

Drugi natomiast stanowi układ o jeszcze silniejszym niż w przypadku podrzędności stanie nierównowagi partnerów, który pozwala jednemu z podmiotów nie tylko na zajmowanie pozycji nadrzędnej w danej transakcji, lecz także na wywieranie wpływu na warunki przyszłych powiązań⁸¹. Stosunek podporządkowania jest właściwy integracji typu korporacyjnego oraz administracyjnego. Może on również występować w integracji umownej, zwłaszcza w sytuacji "ssania" i wynikającej z niej dominacji producentów. Poznanie układu sił partnerów porozumienia posiada duże znaczenie dla określenia wpływu

⁷⁹ Por. Ogólne warunki umów sprzedaży i umów dostawy między jednostkami gospodarki uspołecznionej. Uchwała nr 207 RM z dn. 27.09.1982, "Monitor Polski" 1982, nr 26, § 1, "Jedynymi ograniczeniami tej dobrowolności, w odniesieniu do przedsiębiorstw uspołecznionych są obowiązujące przepisy ustawowe oraz decyzje organów nakładających na strony obowiązek zawarcia umowy". Oczywiście, zbyt elastyczna interpretacja przepisów może tę samodzielność w praktyce niebezpiecznie zawęzić.

⁸⁰ Ograniczenia te przedstawione są szczegółowo w rozdz. III niniejszej pracy na przykładach wybranych przedsiębiorstw.

⁸¹ Por. D i e t l, op. cit., s. 79.

stron na warunki umowy. Równorzędność partnerów może być ujmowana w aspektach: prawnym i ekonomicznym.

Równorzędność prawna jest wspólną cechą wszystkich ogniw kanału rynku posiadających osobowość prawną. Obecne przepisy (kodeks cywilny, ogólne warunki umów sprzedaży i dostaw⁸² itp.) też ją zapewniają. Od żadnych przepisów nie można jednak oczekiwać gwarancji równorzędności ekonomicznej stron. Podlega ona zmianom, podczas gdy równorzędność prawa posiada najczęściej charakter statyczny. Przyznanie podmiotom rynku równorzędności prawnej, bez zapewnienia warunków sprzyjających równorzędności ekonomicznej, ma ograniczone znaczenie dla zmiany ich wzajemnych zależności.

Podstawowe znaczenie dla analizy powiązań umownych posiada równorzędność lub nierównorzędność ekonomiczna stron. Odzwierciedla ona rzeczywisty układ sił partnerów porozumienia. Układ ten zależy przede wszystkim od rodzaju i zakresu nierównowagi na rynku ("ssanie" lub "ciśnienie") oraz struktury podmiotowej rynku (monopolistyczna, oligopolistyczna itp.).

Realnym jest przyjęcie założenia, iż wprowadzenie analizowanego wariantu w Polsce następuje w sytuacji "ssania" na rynku oraz istnienia struktury podmiotowej rynku o cechach monopolu lub quasi-monopolu. Zakładam ponadto, iż "ssanie" na rynku jest stanem względnie trwałym. Proces postępującej demonopolizacji struktur rynkowych uznaję za pożądany, choć mało prawdopodobny obecnie, z uwagi na opór ze strony niektórych instytucji centralnych (np. centralne związki lub zrzeszenia, ministerstwa itp.) oraz przedsiębiorstw wiodących. Możliwość demonopolizacji struktury podmiotowej dotyczy jednak potencjalnie wielu przedsiębiorstw wielozakładowych lub wielooddziałowych: produkcyjnych, handlowych i usługowych, zarówno państwowych jak i spółdzielczych. Monopolistyczna lub semimonopolistyczna pozycja wielu producentów oznacza podrzędność lub podporządkowanie sobie przedsiębiorstw handlowych. Zależności te wynikają ze względnej trwałości istniejących struktur i niemożności ich rozbicia w krótkim okresie. Sytuacja "ssania" wzmacnia tę nierównorzędność. W tych warunkach umowa jako cywilnoprawny instrument powiązań działa w sposób niedoskonały. Producent wymusza na odbiorcy korzystne dla siebie warunki. Dotyczy to zwłaszcza treści

⁸² Uchwała nr 207 RM.

umowy, tzn.: struktury dostawy, jej wielkości, jakości, terminu dostaw, formy usług towarzyszących, ceny, podziału funkcji marketingowych (post-ponent effect)⁸³. Nadrzędność producenta może ujawniać się szczególnie w krótkim i średnim okresie po wprowadzeniu założeń tego wariantu ze względu na ograniczone możliwości wejścia na rynek nowych podmiotów.

Brak dyskryminacji w dostępie do rynku podmiotów z sektorów spółdzielczego i prywatnego może przyczynić się do zmniejszenia nierównorzędnosci stron przez wzrost konkurencji w handlu, usługach i produkcji drobnej. Generalnie jednak należy przypuszczać, iż w tych warunkach konsekwencją założeń wariantu II będzie zwiększenie zakresu nierównorzędnosci ekonomicznej stron na korzyść producenta. W sytuacji "ssania", gdy nabywcy konkurują o producenta (sprzedawcę), nawet w gałęzi o dużym rozproszeniu i mniejszej skali działających podmiotów, zachowuje się on jak rzeczywisty monopolista⁸⁴. Skala podmiotu nie odgrywa wówczas podstawowej roli w procesie kształtowania zależności ogni w kanału rynku. Rolę tę pełni natomiast rodzaj usług świadczonych przez dany podmiot.

Znając negatywne skutki nierównorzędnosci stron, można podejmować działania mające na celu zmianę układu sił w kanale rynku. Działania te nie mogą mieć charakteru nakazów. Ich podstawą winny być dobrowolnie zawierane umowy. Docelowo najważniejszym czynnikiem sprzyjającym zmianie układu sił jest osiągnięcie równowagi rynkowej. W krótkim i średnim okresie budowaniu względnej równorzędnosci ekonomicznej ogni w kanału rynku służyć mogą dwa rodzaje działań. Pierwsze polegają na osłabieniu nadrzędnej pozycji producenta w kanale rynku, drugie natomiast na wzmacnianiu pozycji pozostałych ogni, głównie przedsiębiorstw handlowych.

⁸³ Termin ten oznacza "przerzucenie" obowiązku pełnienia różnych czynności w kanale rynku na przedsiębiorstwo handlowe (np. gromadzenie informacji, pakowanie, kompletowanie asortymentu, transport itp.). Wg Kornai'a, op. cit., s. 374. "W sytuacji 'ssania' producent czuje się bezpieczny, a nabywca (przedsiębiorstwo handlowe - przyp. T. B.) staje w obliczu niepewności".

⁸⁴ Odnosi się to m. in. do małych i średnich zakładów usługowych, produkcyjnych i handlowych. Por. także Kornai, op. cit., s. 396.

B. Osłabienie nadrzędności producenta

Temu celowi służą wszelkie działania antymonopolowe. Demonopolizacja nie może być jednak działaniem pozornym lub przejściowym. Jej skuteczność zależy od konsekwencji Centrum w zwalczaniu istniejących i tworzeniu nowych struktur monopolistycznych.

Innym działaniem, o podobnym skutku, jest respektowanie przez Centrum zasady swobodnego dostępu do rynku nowych podmiotów (zwłaszcza spółdzielczych i prywatnych).

Podobnym celom może służyć tworzenie przedsiębiorstw o funkcjach mieszanych (produkcyjno-handlowo-usługowych). Rozwiązania te opierają się na integracji pionowej typu umownego lub korporacyjnego.

Osłabieniu nadrzędności producenta wobec przedsiębiorstwa handlowego służyć może wreszcie upowszechnienie umowy komisu. Cechy tej umowy mogą doprowadzić do zwiększenia "wrażliwości" producenta na wyniki sprzedaży. Można zadać jednak pytanie - czy producent zaakceptuje stosowanie tej umowy w procesie wymiany z przedsiębiorstwem handlowym. Nie wydaje się celowym, jak to sugerowali niektórzy autorzy⁸⁵, traktować umowę komisu jako bezwzględnie obowiązującą w procesie wymiany. Obowiązkowa umowa komisu jest bowiem sprzeczna z zasadą dobrowolności umów. Można ją więc traktować tylko jako jedną w wielu form powiązań umownych. Umowa komisu może także doprowadzić do nieuzasadnionego wzrostu uprzywilejowanej pozycji handlu, jako ogniwa o bardzo ograniczonym ryzyku działania na rynku. Ponadto w sytuacji "ssania" mało realne wydaje się założenie, iż producenci dobrowolnie zaakceptują stosowanie tej umowy. Jak widać, możliwości osłabienia nadrzędności producenta za pomocą instrumentów nienakazowych (umów) w sytuacji "ssania" są ograniczone.

C. Wzmacnianie pozycji przedsiębiorstwa handlowego

Jest to drugi rodzaj działań służący zmniejszaniu nierównorzędności partnerów wymiany. Jego negatywną konsekwencją może być

⁸⁵ Por. L. B a l c e r o w i c z, Projekt reformy SCPiS, Warszawa 1981, s. 81. Autor i jego zespół postulowali wprowadzenie obowiązkowej umowy komisu w procesie wymiany między ogniwami kanału rynku.

jednak rozwój lub ugruntowanie monopolistycznej⁸⁶ pozycji przedsiębiorstw handlowych. Jednym ze środków służących temu celowi jest tworzenie dużych przedsiębiorstw handlowych lub ich ugrupowań, w formie zrzeszeń czy spółek obsługujących wybrane segmenty rynku. Zabezpieczeniem przed negatywnymi skutkami wzrostu skali działania byłoby ustawodawstwo antymonopolowe, stanowiące gwarancję: swobody wejść i wyjść z rynku, utrzymania konkurencji oraz ochrony interesów konsumenta. Rolę zabezpieczenia, o charakterze pomocniczym, może pełnić silna i niezależna reprezentacja konsumentów⁸⁷. W sytuacji "ssania" i nadrzędności producentów zabezpieczenia te nie zawsze jednak muszą prowadzić do oczekiwanych efektów.

Następnym środkiem zmiany układu sił jest tworzenie wielofunkcyjnych przedsiębiorstw handlowych oraz ich ugrupowań, a także uczestnictwo przedsiębiorstw handlowych w zrzeszeniach i spółkach z udziałem przedsiębiorstw produkcyjnych. Działania te prowadzą do rozwoju integracji pionowej w kanale rynku, która swym zasięgiem może obejmować znacznie szerszy obszar czynności niż sam proces wymiany. Nadzorowanie funkcji produkcyjnych (produkcja na wyłączność, umowy kontraktacji itp.) może w przypadku dużych przedsiębiorstw handlowych wpływać korzystnie na ich kontakty z producentami.

Wspomniane działania, choć mogą łagodzić negatywne skutki nierównowagi stron, nie są w stanie całkowicie ich wyeliminować. Szczególnie niekorzystne skutki tej nierównowagi odczuwane są w gospodarce centralnie planowanej, gdzie stan "ssania" na rynku ma charakter względnie trwały. Sytuacja "ssania" sprzyja ugruntowaniu nadrzędnej pozycji producenta. Stąd też przedsiębiorstwo produkcyjne jest najbardziej predystynowane do roli integratora w kanale rynku. Osobnym problemem jest celowość, z punktu widzenia producenta, rozwoju integracji pionowej typu umownego. Równocześnie przedsiębiorstwo handlowe, które najbardziej potrzebuje umownych

⁸⁶ W sytuacji wyjściowej wiele z przedsiębiorstw handlowych już posiadało pozycję monopolistyczną i to zarówno w ujęciu przedmiotu obrotu (produkt), jak i przestrzennego podziału rynku. Reforma handlu w latach 70 przyznawała poszczególnym przedsiębiorstwom handlowym pozycję monopolistów w obrocie określonymi produktami.

⁸⁷ Por. B a l c e r o w i c z, Projekt reformy....

powiązań integracyjnych dla wzmocnienia swej pozycji w kanale rynku, dysponuje dotychczas ograniczonymi możliwościami w tym zakresie.

Następny rozdział pracy stanowi próbę oceny skłonności przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych do rozwoju powiązań integracyjnych w kanale rynku oraz ocenę warunków umożliwiających podejmowanie takich działań.

R o z d z i a ł I I I

PRODUCENT I HANDEL W ROLI INTEGRATORA KANAŁU RYNKU

Przedmiotem rozdziału jest analiza powiązań integracyjnych w kanałach rynku w Polsce. Dotyczy ona pierwszego etapu wprowadzania reformy gospodarczej oraz przyszłych kierunków rozwoju integracji. Przedstawione założenia, tezy i wnioski uwzględniają: stan dyskusji nad reformą i warunkami jej wprowadzania oraz rezultaty badań własnych na temat zachowań przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych.

W latach 1982-1983 badaniami objęto 20 przedsiębiorstw (9 handlowych z różnych branż artykułów konsumpcyjnych i 11 produkcyjnych głównie z przemysłu lekkiego, spożywczego i produkcji kosmetyków), z siedzibą na rynku łódzkim (z jednym wyjątkiem). W grupie przedsiębiorstw handlowych znalazły się: SOH "Central", WSS "Społem" (Zarząd Łódzki), PDT "Universal", "Domar", "Arpis", "Otex", RDT (Rzemieślniczy Dom Towarowy) CRS "Samopomoc Chłopska", Spółdzielnia Ogrodniczo-Pszczelarska. Są to najważniejsze przedsiębiorstwa handlowe działające na rynku łódzkim. Grupa przedsiębiorstw produkcyjnych objęła: producentów odzieży - "Próchnik", "Wólczanka", "Pafino", "Telimena", "Moda Polska"; producenta dywanów - "Dywilan"; producentów artykułów żywnościowych - ZPC "Optima", PP "Las" - Oddział Łódzki, Zakłady Chłodnicze oraz producentów kosmetyków PP "Pollena" i PZ "Interfragrances". Badania te stanowiły element szerszych prac badawczych prowadzonych w Katedrze Obrotu Towarowego, pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. Jerzego Dietla.

Sposób doboru badanej próby był celowy, jej mała liczebność wynikała z jakościowego charakteru badań. W badaniach wykorzystano dwa rodzaje ankiet: ogólną i szczegółową. Ankieta ogólna dotyczyła różnych zachowań przedsiębiorstw w pierwszym etapie wprowadzania

dzenia reformy, podczas gdy ankieta szczegółowa poświęcona była wyłącznie powiązaniom integracyjnym w kanałach rynku.

W wielobranżowych przedsiębiorstwach handlowych przeprowadzano przeciętnie 2 lub 3 ankiety. Ankietowanymi byli kierownicy działów zaopatrzenia, zbytu, kierownicy stoisk oraz główni księgowi. W tej fazie badań ankieterami byli studenci odbywający praktyki kursowe w tych przedsiębiorstwach. Po zapoznaniu się z wynikami tego etapu badań dokonałem serii wywiadów głębinowych z dyrektorem 8 wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych (4) i handlowych (4). W grupie tej znalazły się przedsiębiorstwa: "Wólczanka", "Telimena", "Las", "Interfragrances", "Universal", "Central", RDT, Spółdzielnia Ogrodniczo-Pszczelarska.

Pod pojęciem wywiadu głębinowego rozumiem taki typ wywiadu, który koncentruje się na wyjaśnieniu uwarunkowań podjęcia określonych decyzji w przedsiębiorstwie oraz ich ocenie.

Uzyskany materiał pozwolił mi na opracowanie zestawu studiów przypadków badanych przedsiębiorstw. Studia te ukazują mechanizm działania przedsiębiorstw oraz stopień zainteresowania wykorzystaniem powiązań integracyjnych w sferze dystrybucji i produkcji. Trzy takie przypadki zostały zawarte w pracy. Niezaprzeczalną zaletą metody studium przypadku jest możliwość kompleksowego poznania wnętrza przedsiębiorstwa oraz zasad i uwarunkowań podejmowania określonych decyzji. Stąd też metoda ta jest cenna zarówno jako narzędzie badawcze, jak i dydaktyczne. Z uwagi na postawione cele metoda ta okazała się właściwsza niż ogólne badania ankietowe na większej próbie przedsiębiorstw.

Pierwszy etap wdrażania reformy odbywał się w czasie, gdy istniało jeszcze szereg ograniczeń samodzielności przedsiębiorstw. Dlatego też prezentację rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw poprzedza opis zachowań możliwych przy braku tych ograniczeń. W rozdziale tym celowo poświęcam dużo uwagi powiązaniom korporacyjnym.

Ten rodzaj powiązań stanowi często alternatywę dla integracji umownej. W sytuacji "ssania" główny ciężar niepewności działania na rynku ponosi przedsiębiorstwo handlowe (zaopatrzenie) oraz finalni odbiorcy (zakup). Podmioty te są też najbardziej zainteresowane procesami integracyjnymi w dziedzinie obrotu. Producent, jeśli nie posiada trudności ze sprzedażą własnych produktów, nie dąży do wykorzystania powiązań integracyjnych w tej dziedzinie.

1. Przedsiębiorstwo produkcyjne jako integrator kanału rynku

Przedsiębiorstwo produkcyjne może przyjąć w stosunku do powiązań integracyjnych z przedsiębiorstwami handlowymi postawę pasywną lub aktywną.

P o s t a w a p a s y w n a polega na braku zainteresowania integracją. Jest ona typowa dla przedsiębiorstw o orientacji produkcyjnej, szczególnie rozpowszechnionej w sytuacji "ssania". Działania handlowe są dla producentów jedynie uzupełnieniem działań produkcyjnych, gdyż najczęściej z nich wynikają, a w niewielkim stopniu je poprzedzają. Bezpośrednim efektem takiej postawy jest utrwalenie dezintegracji ogniw w kanale rynku oraz utrzymanie podrzędności przedsiębiorstwa handlowego. Sytuacja taka była typowa w pewnym okresie również dla krajów zorientowanych rynkowo¹. Dopiero presja konkurencji w sytuacji "ciśnienia" przyspieszyła pewne procesy integracyjne. W Polsce postawa ta wynika u części producentów z braku zaufania do stałości obowiązujących "reguł gry", a szczególnie przyznanego przedsiębiorstwom zakresu samodzielności. Podkreśla się również niepewność zasad opodatkowania w przyszłości, m. in. zysku realizowanego w sferze obrotu. Zachowania te dowodzą, iż przyznanie podmiotom gospodarczym w sytuacji "ssania" samodzielności handlowej nie stanowi warunku wystarczającego dla rozwoju integracji pionowej: umownej lub korporacyjnej.

P o s t a w y a k t y w n e polegają natomiast na dokonywaniu przez producentów zmian własnej struktury powiązań w kanale rynku, przy uwzględnieniu kryterium opłacalności.

Obejmują one:

- Rozwój integracji pionowej typu korporacyjnego.
- Odejście od dotychczas stosowanej integracji pionowej typu umownego.
- Kontynuację na nowych zasadach integracji pionowej typu umownego.
- Rozwój nowych form integracji pionowej typu umownego.

¹ Por. M. T a m u r a, The Evolution of Various Forms of Contractual Marketing Systems in Japan, [w:] Contractual Marketing Systems, ed. D. N. T h o m p s o n, Lexington, Massachusetts 1971, s. 272.

1.1. Producent jako integrator powiązań korporacyjnych

Działania te mają na celu zorganizowanie przez producenta własnej sieci sklepów.

Czynnikami ułatwiającymi ten typ integracji są: monopolistyczna pozycja producentów: ich nadrzędność wobec odbiorców; niskie koszty rozwoju własnej sieci sklepów; możliwość dzierżawy niewykorzystanych jednostek sieci dużych przedsiębiorstw handlowych (forma leasingu, tzn. dzierżawa jednostki sieci wraz z jej wyposażeniem); niska jakość usług handlowych oraz niski poziom kosztów marketingu; możliwość amortyzacji w krótkim okresie poniesionych kosztów przez wzrost cen oferowanych produktów i przejęcie marż pośrednictwa; obniżka kosztów obsługi rynku na skutek koncentracji dostaw do wybranych jednostek sieci na rynkach o dużej chłonności - (np. wybrane aglomeracje miejskie): brak konkurencji i ograniczone ryzyko rozwoju własnej sieci dystrybucji.

Czynnikami utrudniającymi ten rodzaj integracji są: konieczność pełnienia nowych czynności w kanale rynku (sprzedaż, dostawy, magazynowanie, kontrola itp.); konieczność zmian w strukturze organizacyjnej i funkcjonalnej przedsiębiorstw; trudności zorganizowania własnej sieci sklepów; potrzeba rozbudowy działu zbytu; wahania w zaopatrzeniu rynku wewnętrznego; nieregularność dostaw jako efekt niepewności zaopatrzenia dla potrzeb sfery produkcji; zobowiązania eksportowe; zbyt wąski asortyment własnych produktów; zmienność popytu w czasie; możliwość wyboru innego rozwiązania umożliwiającego producentowi osiągnięcie tego samego celu przy mniejszych nakładach (np. podwyżka cen lub zmiana produkowanego asortymentu).

Zbiór przedstawionych czynników celowo nie obejmuje ograniczeń administracyjno-prawnych. Zostaną one bowiem uwzględnione przy analizie rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw produkcyjnych (por. dalej).

Niekontrolowany rozwój integracji korporacyjnej zawiera szereg zagrożeń. Może on prowadzić niekiedy do monopolu w sferze produkcji i obrotu oraz powodować nieuzasadniony wzrost zysku producentów. Podrzędność finalnego odbiorcy wobec producenta ulega zwiększeniu. Ponadto, jeśli koszty dystrybucji ponoszone przez producenta są wyższe od kosztów wyspecjalizowanego pośrednika, to może oznaczać wzrost cen oferowanych produktów.

Zagrożenia te mogą być częściowo eliminowane przez odpowiedni system zabezpieczeń, obejmujący zasady opodatkowania, ustalania cen i marż oraz politykę kredytową.

Pomocniczą rolę w takim systemie pełnią również zabezpieczenia administracyjno-prawne, a zwłaszcza ustawodawstwo antymonopolowe, zakazujące tworzenia systemów sprzedaży wyłącznej. Do tej pory brak jest takiego ustawodawstwa, a podejmowane działania mają charakter fasadowy. Rodzaj stosowanych zabezpieczeń może regulować znaczenie tej formy integracji.

A. Stosunek producentów do integracji korporacyjnej w świetle badań

W badaniach obserwowano rzeczywiste zachowania przedsiębiorstw produkcyjnych. Były one podejmowane w sytuacji utrzymujących się, licznych ograniczeń samodzielności. Do najważniejszych z nich zaliczono rozdzielnictwo, rejonizację dostaw, zobowiązania międzynarodowe, przepisy prawne i presję różnych grup czy instytucji.

R o z d z i e l n i c t w o uniemożliwia producentowi szerszy rozwój własnej sieci sklepów, w skali całego rynku. Czynniki ten utrudnia także koncentrację dostaw do wybranych przez dostawcę sklepów. Nie wyklucza on jednak posiadania przez producenta sklepu firmowego na rynku lokalnym. Producent broni się przed systemem rozdzielnictwa tworząc m. in. pewną pulę dostaw dla własnego sklepu, wynikające z zaniżenia wielkości produkcji przekazywanej do centralnego rozdzielnika. Rozdzielnictwo nie dotyczy w jednakowym stopniu wszystkich produktów i producentów, a jego konsekwencje mają charakter selektywny.

R e j o n i z a c j a d o s t a w oznacza brak swobody producenta w zakresie rozwoju własnej sieci sklepów na terenie całego rynku krajowego. Uniemożliwia to tworzenie sklepów firmowych poza rynkiem lokalnym. W przypadku przedsiębiorstw posiadających już sklepy fabryczne na innych rynkach, wprowadzenie rejonizacji przekreśla kontynuację tej formy sprzedaży i prowadzi do przekazania danej jednostki przedsiębiorstwom handlowym z danego terenu. Z punktu widzenia producenta rejonizacja ogranicza przestrzenny zasięg rynku i prowadzi do koncentracji dostaw na rynku lokalnym.

Z o b o w i ą z a n i a m i e d z y n a r o d o w e określa-
ją kierunki i wielkość eksportu, a tym samym rodzaj dostaw prze-
znaczonych na rynek wewnętrzny. W przypadku przerobu do krajów o
gospodarce rynkowej, całość produkcji jest eksportowana. W umowie
leasingu mocy wytwórczych dla krajów RWPG, jedynie 15% produkcji
(np. w przemyśle lekkim) przeznaczona jest dla odbiorców krajowych.
Eksport jest często mniej opłacalny dla producenta niż dostawy na
rynek wewnętrzny i zawęża lub wręcz eliminuje możliwość posiadania
własnej sieci sklepów. Skokowość i sezonowość eksportu może oznaczać
dla wybranych przedziałów czasowych całkowite wstrzymanie dostaw
na rynek krajowy i przekreślenie ciągłości zaopatrzenia sklepów fir-
mowych.

O g r a n i c z e n i a f o r m a l n o p r a w n e obejmują
konieczność uzyskania zgody lokalnych władz administracyjnych na
otwarcie sklepu firmowego oraz przydział odpowiedniego lokalu. O-
graniczenia te mają obecnie mniejsze znaczenie niż w dawnym syste-
mie nakazowo-rozdzielczym.

P r e s j a o t o c z e n i a (grupy nacisku). Każde przed-
siębiorstwo w swych związkach z otoczeniem unika sytuacji konflikto-
wych. Obecnie obserwuje się w stosunku do producentów silną presję
otoczenia (czynniki polityczne, MHWiU, przedsiębiorstwa handlowe,
zorganizowane grupy konsumentów, środki masowego przekazu). Przed-
miotem krytyki są tzw. nieuzasadnione źródła zysku. Pojęcie to jest
często nadużywane i odnoszone także do zysków, jakie producent u-
zyskuje we własnej sieci sklepów. Presja ta stanowi w krótkim i
średnim okresie silny mechanizm antymotywacyjny dla rozwoju skle-
pów firmowych, nawet w odniesieniu do produktów nie objętych rejo-
nizacją czy rozdzielnictwem.

W badaniach dokonano - za pomocą pięciopunktowej skali Likerta
- oceny aktualnego poziomu samodzielności producentów w porównaniu
z poziomem samodzielności uznawanym przez te przedsiębiorstwa za
pożądany. W żadnej z badanych dziedzin nie stwierdzono dominacji
ocen pozytywnych. Grupa sfer decyzyjnych o przewadze ocen najbar-
dziej negatywnych (największym zakresie rozbieżności) objęła w ko-
lejności: kształtowanie wielkości produkcji, przekształcenie stru-
ktury przedsiębiorstwa, wybór obsługiwanego segmentu rynku, zasię-
gu przestrzennego rynku oraz wybór odbiorcy. Działania w sferze
obrotu uwarunkowane są działaniami w sferze produkcji, gdzie wystę-

puje najsilniejszy stopień rozbieżności pomiędzy aktualnym i pożądanym zakresem samodzielności. Badania te potwierdziły również istnienie ograniczeń wyboru przestrzennego zasięgu rynku, formy dystrybucji i rodzaju odbiorców.

Teza o szybkim rozwoju sklepów fabrycznych nie znalazła potwierdzenia. W większości badanych przedsiębiorstw stwierdzono wśród członków dyirekcji istotne różnice stanowisk na temat roli producenta w zakresie funkcji dystrybucyjnych w kanale rynku. Rozbieżności te są dowodem rozważań nt. konsekwencji wyboru różnych form powiązań. Jest to pozytywny przejaw dyskusji nad reperkusjami różnych decyzji. Zaobserwowane rozbieżności dotyczyły różnic poglądów między pionem dyrektora handlowego, dyrektorem naczelnym, dyrektorem ekonomicznym, jak również załogą (samorząd). Różnice stanowisk odnosiły się do: oceny opłacalności tej formy dystrybucji, społecznych konsekwencji koncentracji dostaw, presji otoczenia, asortymentu oferowanego w tych sklepach i innych.

Mimo prowadzenia różnorodnych analiz większość przedsiębiorstw produkcyjnych przyjęła postawę wyczekującą, nie dokonując zmian w stosowanych dotychczas formach dystrybucji². Rozwój własnej sieci dystrybucji wymaga bowiem stabilizacji rynku, a więc stworzenia podstaw dla myślenia długookresowego - strategicznego, w odróżnieniu od działań doraźnych - taktycznych, absorbujących obecnie dyirekcje przedsiębiorstw.

W swych dostawach rynkowych producenci preferują³ sklepy fabryczne kosztem pozostałych odbiorców. Dotyczy to w szczególności tych producentów, których produkcja objęta jest w niewielkim stopniu rozdzielnictwem, a także sklepów firmowych znajdujących się na rynku lokalnym. Bliskość odbiorcy umożliwia szybką realizację dostaw, zwłaszcza wcześniej niezaplanowanych.

W warunkach rozdzielnictwa natomiast producenci zaniżają informację nt. rzeczywistej wielkości produkcji, co umożliwia im później wzrost dostaw poza rozdzielnikiem do własnej sieci sklepów,

² Ok. 2/3 producentów nie przewiduje dokonania obecnie zmian w strukturze swych odbiorców oraz formach dystrybucji.

³ Odnosi się to m. in. do badanych przedsiębiorstw z przemysłu lekkiego ("Dywilan", "Ielimena", "Wólczanka", "Bytom", "Wistula").

lub dla innych odbiorców. Dodatkowe dostawy wynikają więc ze sfałszowania informacji na temat wielkości produkcji własnej lub z niewykonania planów eksportu.

Producent nie traktuje sklepu fabrycznego jako środka strategii w odniesieniu do rynku. W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie uzyskano opinii nt. planowanych dostaw do własnej sieci sklepów. Kierowane tam dostawy mają charakter incydentalny ("to co mogą dać do sklepów fabrycznych") i stanowią kompromis między zobowiązaniami eksportowymi i zobowiązaniami wobec odbiorców umownych. Według opinii respondentów problem efektywności dystrybucji, choć częściowo dyskutowany w przedsiębiorstwach, nie może być jeszcze rozwiązywany, gdyż nie został właściwie zdefiniowany. Z uwagi na ograniczoną sieć sklepów fabrycznych oraz niską podaż, konsekwencje tych zachowań nie są dotychczas znaczące oraz odczuwane przez konsumentów. Producent w sklepie firmowym posiada niedobory typowe dla całości obsługiwanego rynku.

Dostawy kierowane do tych sklepów nie są kompletowane, a jedynym przejawem preferencji jest ich wielkość oraz większa częstotliwość. Preferencje te wynikają zarówno z motywów mikroekonomicznych (zysk) jak i pozaekonomicznych (powiązania nieformalne i presja władz lokalnych). Dotychczas istniejące sklepy znajdują się najczęściej na tym samym rynku lokalnym, na którym działa producent. Paradoksalnym wydaje się fakt, iż umiejscowienie sklepu fabrycznego na rynku lokalnym wynika często bardziej z presji otoczenia (naciski władz administracyjnych) niż z wyboru opartego o kryterium opłacalności.

Badaniami objęto ponadto próbę przedsiębiorstw handlowych, których ocenie poddano koncepcję tworzenia przez producentów własnej sieci sklepów. Celem tej części badań było określenie postawy przedsiębiorstw handlowych wobec potencjalnej konkurencji. Postawy te były bardzo zróżnicowane. Wyniki badań pozwoliły wyróżnić postawę negatywną, umiarkowaną pozytywną oraz pozytywną.

Postawa negatywna wyraża się zdecydowanym sprzeciwem wobec tworzenia sklepów fabrycznych. Według tej orientacji "handel jest od handlowania, a producent od produkowania". Jeśli handel otrzyma produkt od producenta, wówczas może spełniać wszystkie funkcje sklepu firmowego. Postawa ta jest sprzeczna z założeniami reformy (swoboda wejść i wyjść z rynku, swoboda różni-

cowania funkcji poszczególnych podmiotów; tworzenie przedsiębiorstw o funkcjach mieszanych). Wynika ona z obawy odbiorców przed utratą dotychczasowych źródeł dostaw oraz z przekonania, iż zbyt wąski asortyment własnych produktów, przy istniejących niedoborach podaży, przekreśla celowość rozwoju tej formy integracji przez producentów. Sklepy fabryczne określane są mianem "niezdrowej konkurencji", gdyż zwiększają niepewność odbiorców w sferze dostaw. Paradoksem jest dominacja postaw negatywnych wśród państwowych przedsiębiorstw handlowych w branżach odzieżowej i obuwniczej. Integracja pionowa handlu detalicznego z przemysłem posiada bowiem duże tradycje, zwłaszcza w odniesieniu do obuwia.

P o s t a w a u m i a r k o w a n i e - p o z y t y w n a oparta jest na poglądzie, iż sieć sklepów fabrycznych powinna być nieliczna, a podstawowa jej funkcja polegać ma na sondażowych badaniach rynku. Taka postawa zawęży znacznie rolę opłacalności, jako kryterium tworzenia przez dostawcę własnej sieci sklepów. Orientacja ta pokrywa się w dużym stopniu z rolą jaką dotychczas, w sposób wysoce niekoskonoły, pełniły sklepy fabryczne.

P o s t a w a p o z y t y w n a uwzględnia założenia reformy. Dopuszcza ona możliwość tworzenia w szerokim zakresie sieci sklepów fabrycznych. Handlowcy wyrażali pogląd, iż sklepy te nie będą stanowiły poważniejszej konkurencji dla przedsiębiorstw handlowych, gdyż oferta towarowa tych ostatnich jest bardziej kompleksowa, a tym samym atrakcyjniejsza dla konsumenta.

W postawach pracowników handlu przeważa jednak zdecydowanie zorientowanie negatywne. Widoczne jest ono zwłaszcza w opiniach formułowanych przez kierowników działów dużych przedsiębiorstw handlowych. Poglądy dykcji zbliżone są bardziej do postaw umiarkowanie pozytywnych. Obawa przed konkurencją producentów wynika z możliwości pozbawienia handlu części zysku w warunkach destrukcji rynku.

Podsumowanie

W podsumowaniu na temat możliwości rozwoju przez producenta integracji korporacyjnej w dziedzinie sprzedaży warto przedstawić kilka uwag polemicznych dotyczących utrwalonych w naszej literaturze poglądów na ten temat.

Według J. Altkorna i M. Strużyckiego - w przeciwieństwie do przedsiębiorstw kapitalistycznych, które wykształciły bogate formy handlu producentów oraz zakładów produkcyjnych podporządkowanych wielkim firmom handlowym - w gospodarce socjalistycznej zespolenie organizacyjne produkcji i handlu, oprócz integracji skupu z przemysłem rolnospożywczym, nie przybrało znaczących rozmiarów. "Tworzenie własnego aparatu dystrybucji przez kapitalistycznych producentów jest konsekwencją dążenia do maksymalizacji zysku. Sprzedaż własnych wyrobów finalnemu odbiorcy umożliwia nie tylko realizację zysku przemysłowego, ale także handlowego. Sprzyja to zdobyciu lepszych pozycji w walce konkurencyjnej z potężnymi oligopolami, ułatwia stosowanie jednolitej polityki marketingowej, prowadzi do wzmożenia siły dyspozycji i siły rynkowej. Rozszerzenie pola działalności gospodarczej musi się jednak opierać na realnych podstawach kapitałowych, odpowiedniej skali i strukturze produkcji, zgodności asortymentu produkcyjnego z handlowym itd."⁴

Autorzy ci twierdzą, iż tworzenie w Polsce sieci detalicznej producentów oznaczałoby w większości wypadków rozdrobnienie i podrożenie sprzedaży, a także powstanie społecznie nieuzasadnionej maksymalizacji wyników finansowych przemysłu. Teza ta jest dyskusyjna. Maksymalizacja zysku może być w warunkach samofinansowania również celem przedsiębiorstw w gospodarce socjalistycznej.

Ewentualne zagrożenia niepożądanych zachowań można ugraniczyć przez odpowiedni system zabezpieczeń. Autorzy formułują trzy rodzaje zagrożeń.

Pierwszym jest r o z d r o b n i e n i e s p r z e d a ż y. Argument ten jest mało przekonujący. Przy założeniu, iż konkurencja jest uznawana za zjawisko pożądane, to powstanie sieci sklepów firmowych doprowadzi jedynie do zróżnicowania form sprzedaży i wzrostu konkurencji. Sieć takich sklepów może mieć bardzo różny zasięg: lokalny lub krajowy. Działanie to nie musi oznaczać wyłączności sprzedaży określonych produktów w tych sklepach. Zabezpieczeniem wobec takich zagrożeń może być przepis, iż tylko część produkcji producenta, określona wartościowo lub procentowo, może

⁴ Por. J. A l t k o r n, M. S t r u ż y c k i, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw handlowych i usługowych*, Warszawa 1978, s. 87.

stanowić przedmiot obrotu w tych jednostkach sieci. Jest ono możliwe do przeprowadzenia drogą przejmowania przez producenta, w formie wykupu lub dzierżawy - leasingu, określonych jednostek istniejącej już sieci handlowej.

Drugim kontrargumentem jest według J. Strużyckiego i J. Altkorna⁵ **p o d r o ż e n i e s p r z e d a ż y**. Ten argument jest także dyskusyjny. Producent może sprzedawać swe produkty wyłącznie w sklepach firmowych, będących jego własnością lub w sieci sklepów powiązanej z nim systemem umów. Finansowe konsekwencje wyboru rozwiązania korporacyjnego, umownego czy mieszanego są dla producenta zupełnie odmienne. W systemie korporacyjnym koszty sprzedaży i utrzymania sklepu (ów) obciążają bezpośrednio producenta. Marża handlowa współtworzy sumę zysków przedsiębiorstw. W systemie umownym koszty te ponoszą bezpośrednio poszczególne jednostki sieci detalicznej, działające na własny rachunek i na własne ryzyko.

Przedsiębiorstwo produkcyjne może także zróżnicować swój system dystrybucji w zależności od stopnia opłacalności określonych powiązań. Sklepy firmowe współwystępują wówczas z niezależnymi od producenta pośrednikami. Zależność ekonomiczna tych ostatnich od producenta przypomina systemy administrowane. Należy się zastanowić czy działania te prowadzą zawsze do podrożenia sprzedaży? Odpowiedź jest negatywna. Producent, kierując się kryterium opłacalności i uwzględniając koszty dystrybucji, może w pierwszej fazie decydować się na tworzenie własnych jednostek sieci wyłącznie na rynku lokalnym (chęć obniżenia kosztów transportu, magazynowania, zwiększenia częstotliwości dostaw), preferując jako odbiorców na innych rynkach duże przedsiębiorstwa handlowe, tzn. nastawione na większe ilości dostawy i dysponujące własnymi magazynami i hurtowniami.

W uzasadnionych wypadkach należy stosować politykę różnicowania cen własnych wyrobów. Różnice te winny odzwierciedlać rzeczywiste koszty obsługi wybranych segmentów rynku oraz rodzaj tworzonej użyteczności, w procesie dystrybucji. Ponadto istnieje szereg zabezpieczeń (kontrola cen, kontrola antymonopolowa), zapobiegających nieuzasadnionemu "podrożeniu sprzedaży". Równocześnie na-

⁵ Tamże, s. 87.

leży występować przeciwko koncepcji taniego handlu. Jeśli "podroże-
nie sprzedaży" wynika z tworzenia przez producenta nowych użytecz-
ności, a nie z niskiej efektywności dystrybucji, koncepcja ta po-
winna mieć pełną możliwość realizacji.

Ostatnim argumentem przemawiającym na niekorzyść tworzenia
sklepów firmowych jest, według cytowanych autorów, możliwość
"p o w s t a n i a s p o ł e c z n i e n i e u z a s a d n i o-
n e j m a k s y m a l i z a c j i w y n i k ó w f i n a n-
s o w y c h p r z e m y s ł u"⁶. Określenie "społecznie nieuza-
sadniona maksymalizacja wyników finansowych przemysłu" jest bardzo
nieprecyzyjne i stwarza zagrożenie podejmowania bardzo arbitralnych
decyzji w tej dziedzinie. Wydaje się, iż istota problemu nie po-
lega na wskazaniu podmiotu, który osiąga bardziej lub mniej uza-
sadniony zysk, lecz na określeniu warunków opłacalności działania
poszczególnych podmiotów oraz stopnia, w jakim różne rozwiązania
przyczyniają się do realizacji sumy użyteczności składających się
na produkt oferowany finalnemu odbiorcy. Kontrola przez Centrum
wielkości osiąganego przez przedsiębiorstwo zysku jest możliwa za
pośrednictwem regulacji obciążeń fiskalnych oraz zasad podziału
zysku. Centrum dysponuje pełną możliwością regulacji wielkości zy-
sku i tym samym stymulowania (zwolnienia i (lub) ulgi podatkowe) lub
ograniczenia rozwoju określonych form powiązań (korporacyjnych i u-
mownych). Dobór parametrów finansowych, regulujących stopień o-
płacalności określonych rozwiązań, powinien stanowić podstawowy
instrument oddziaływania na zachowania przedsiębiorstw w tej dzie-
dzinie.

Prawdą jest, że wyłączność powiązań korporacyjnych powoduje
monopolizację nie tylko po stronie produkcji, lecz i dystrybucji.
Stworzenie warunków dla rozwoju integracji pionowej nie musi jednak
automatycznie oznaczać wyłącznego wykorzystania tych powiązań.
Integracja może przybierać także formy umowne, które nie wyklucza-
ją dystrybucji określonych produktów przez różne podmioty. Cytowani
autorzy takiej tezy jednak nie formułują, natomiast generalnie wy-
stępują przeciwko wszelkim formom integracji z producentem jako
integratorem.

⁶ Tamże, s. 87.

Według M. Strużyckiego i J. Altkorna⁷ "w warunkach napięć rynkowych" rozwój systemów integrowanych przez producenta (zwłaszcza korporacyjnych - przyp. T. D.) stawiałby odbiorców w trudnej sytuacji, zmuszając ich do przyjmowania dyktowanych przez wytwórcę warunków. Takie sformułowanie, choć prawdziwe, rodzi pewne zastrzeżenia. Na rynku sprzedawcy suwerenność konsumenta jest już bardzo ograniczona. Jest to efektem określonego stanu nierównowagi rynkowej, a nie rozwiązań strukturalnych dotyczących rodzaju integracji pionowej w kanale rynku. "Złe" rozwiązania strukturalne mogą oczywiście tę suwerenność jeszcze bardziej ograniczać. Założenie, iż "handel" jest rzecznikiem konsumenta jest fałszywe. W sytuacji "ssa-nia" stosunek konsumenta zarówno do handlu, jak i producenta jest stosunkiem podrzędności. Jednocześnie rozwój integracji przez producenta w sferze obrotu zbliża go do rynku, a więc do swoich odbiorców. Rozwiązanie to może mieć pozytywne efekty, zwłaszcza w dziedzinie gromadzenia informacji rynkowej oraz prowadzenia negocjacji z finalnym odbiorcą. Równocześnie działania produkcyjno-dystrybucyjne decydują łącznie o opłacalności działalności rynkowej producenta. Stwierdzenia te nie kwestionują faktu istnienia zagrożeń suwerenności konsumenta wynikających z sytuacji rynku producenta.

Dotychczas jako jedyny motyw uzasadniający celowość tworzenia własnych pojedynczych jednostek sieci detalicznej przez producenta uznawano "rozpoznanie potrzeb rynku"⁸.

Tego rodzaju argumentacja jest dyskusyjna. Z jednej strony oparta jest ona na założeniu, iż przedsiębiorstwa produkcyjne nie mogą wykorzystywać i świadomie kształtować własnej sieci dystrybucji (strategii dystrybucji), a z drugiej strony przyjmuje założenie, iż w oparciu o informacje pochodzące z wyizolowanych jednostek sieci (sklepy fabryczne) można uzyskać wiarygodny obraz rynku (zachowań i preferencji konsumentów). Równocześnie należy zgodzić się z uwagami autorów⁹, iż łączenie produkcji i detalu możliwe jest jedy-

⁷ Tamże, s. 88.

⁸ Tamże.

⁹ Tamże.

nie (sformułowanie zbyt rygorystyczne - przyp. I. D.) w przypadku dużych zakładów o masowej produkcji i szerokim asortymencie, stwarzającym realne warunki wyboru finalnym odbiorcom. Jednak ze względu na konieczność zapewnienia finalnym odbiorcom szerokiego wyboru, sieć handlowa producentów nie może być siecią monopolistyczną (w sensie monopolu dostaw od producenta), ani stanowić dla nich podstawowego kanału dystrybucji. Bardziej wskazanym, ze względu na oferowanie szerokiego asortymentu produktów, jest równoczesne tworzenie sieci sklepów firmowych oferujących produkty komplementarne od różnych producentów.

Szczególne cechy produktu (jego właściwości fizyczne, stopień trwałości itd.) mogą decydować o określonych rozwiązaniach strukturalnych. Dotyczy to zwłaszcza wielu produktów żywnościowych w branżach cukierniczej ("Hortex", "Optima", "Wedel"), mięsno-wędliniarskiej (własne sklepy drobnych producentów, spółdzielni) oraz rybnej, produktów warzywno-owocowych (własne sklepy Spółdzielni Ogrodniczych i Pszczelarskich) oraz mleczarskich (własne sklepy spółdzielni mleczarskich).

Interesującym przykładem wykorzystania integracji typu korporacyjnego przez przedsiębiorstwa produkcyjne jest studium przypadku przedsiębiorstwa państwowego "Las" (Oddział 4) z siedzibą w Łodzi. Przykład ten stanowi ilustrację pewnych wniosków ogólnych wynikających z przeprowadzonych badań.

B. Studium przypadku przedsiębiorstwa państwowego "Las" (Oddział 4). Warunki podjęcia decyzji o otwarciu sklepu firmowego

Oddział 4 przedsiębiorstwa "Las" działa na rynku czterech sąsiadujących ze sobą województw. Statutowy przedmiot jego działalności obejmował skup drewna i runa leśnego, niewielką produkcję w przemyśle przetwórstwa spożywczego (marynaty grzybów leśnych) oraz produkcję opakowań drewnianych. Z chwilą likwidacji przemysłu terenowego przedmiot działalności Oddziału uległ rozszerzeniu. Do Oddziału 4 przyłączono głównie zakłady przetwórstwa owocowo-warzywnego, o przestarzałym wyposażeniu (produkcję win, soków, dżemów, sałatek itp.).

Do momentu wprowadzenia reformy gospodarczej produkcję oddziału wysyłało do 27 odbiorców wojewódzkich, którymi były filie spółdzielczego przedsiębiorstwa handlowego, monopolisty w zakresie handlu żywnością. Monopolista handlowy przejmował marżę hurtową i detaliczną. W początkowym okresie wprowadzania reformy kierownictwo Oddziału 4 dokonało oceny opłacalności własnych dostaw dla poszczególnych odbiorców wojewódzkich. Z uwagi na ogólną dostępność produktów żywnościowych, nie zaobserwowano żadnych nacisków w kierunku utrzymania dotychczasowej struktury odbiorców. Decyzja o ograniczeniu liczby odbiorców miała charakter mikroekonomiczny i została podjęta w oparciu o analizę kosztów transportu dla danych wielkości dostaw. Równolegle w przedsiębiorstwie zaczęto odczuwać presję władz lokalnych na otwarcie przez Oddział sklepu firmowego.

Pierwszy okres wdrażania reformy gospodarczej nastąpił w czasie trudnej sytuacji społeczno-ekonomicznej w kraju. Po wprowadzeniu stanu wojennego 13 grudnia 1981 r. sytuacja finansowa Oddziału 4 bardzo się pogorszyła.

W wyniku zmniejszenia eksportu polskich maszyn i urządzeń do krajów kapitalistycznych dotychczasowi odbiorcy opakowań drewnianych, "Wifama" i "Polfa", zrezygnowali z realizacji połowy uzgodnionych zamówień. Decyzja ta miała istotne znaczenie dla Oddziału 4 przedsiębiorstwa "Las", gdyż od kilkunastu lat produkcja opakowań stanowiła ok. 50% wartości jego produkcji, a wielkość tę planowano jeszcze zwiększyć. Rezygnacja stałych odbiorców postawiła przedsiębiorstwo przed koniecznością poszukiwania nowych źródeł zysku.

Własny eksport przedsiębiorstwa do krajów drugiego obszaru płatniczego uległ również zahamowaniu, w wyniku wprowadzenia restrykcji handlowych. Eksport wielu produktów jest nadal dla przedsiębiorstwa wysoce nieopłacalny. Przykładowo koszt uzyskania jednego dolara w eksporcie dziczyzny do krajów kapitalistycznych wynosił ok. 200-300 zł (przy kursie 95 zł za 1 \$¹⁰). Nieopłacalność eksportu wynika przede wszystkim ze statutowego obowiązku przedsiębiorstwa skupu wielu produktów (m. in. dziczyzna), do bardzo wysokich cenach urzędowych. Równocześnie przedsiębiorstwo, pozornie samodzielne, nie może zrezygnować ze skupu i eksportu nierentownych

¹⁰ Dotyczy to 1982 i 1983 r.

asortymentów. Przykładowo cena skupu 1 kg sarny wynosi 400 - zł a cena uzyskiwana w eksporcie ok. 3-3,5\$. Do podanej ceny skupu należy ponadto doliczyć jeszcze inne pozycje kosztów, takich jak: koszty magazynowania, transportu, płac itp.

Spadek własnego eksportu doprowadził również do wzrostu sumy kosztów stałych przedsiębiorstwa, głównie kosztów utrzymania wysokich zapasów (koszty magazynowania, energii, chłodzi, straty produktów). Wiele produktów magazynowano blisko rok. Mimo wysokich kosztów utrzymania nadmiernych zapasów przedsiębiorstwo samodzielne nie mogło przeznaczyć gromadzonych nadwyżek dla odbiorców krajowych. W wyniku obowiązujących przepisów na rynek krajowy producent może przeznaczać jedynie produkty 2 klasy w tym asortymencie, gdyż produkty pierwszej klasy muszą być eksportowane. W wyniku tej sytuacji, Oddział 4 poniósł w I półroczu 1982 r. ok. 3 mln zł strat. Kierownictwo musiało podjąć natychmiastowe działania. Miało ono do wyboru szereg rozwiązań komplementarnych. Mogło ono próbować:

- Rozszerzyć rynek na wyroby dotychczas już produkowane: Propozycja ta była jednak mało realna. Przy ogólnym spadku eksportu nie można było liczyć na nowych odbiorców opakowań drewnianych na rynku krajowym.

- Zmienić rynek docelowy: Zmiana rynku zagranicznego na krajowy, choć pożądana, była niemożliwa ze względu na ograniczenia administracyjne (zakaz dostaw na rynek wewnętrzny produktów wysokiej jakości, dotychczas eksportowanych do krajów kapitalistycznych).

- Rozszerzyć asortyment wytwarzanych produktów: Wyprodukować nowe produkty dla nowych odbiorców. Wariant ten wymagał zróżnicowania przedmiotu działalności Oddziału 4, szczególnie w dziedzinie produkcji i przetwórstwa. Kierownictwo zamierzało rozwinąć produkcję przetworów z dziczyzny, adaptując pomieszczenia wykorzystywane dotychczas jedynie sezonowo (ok. 1 miesiąc w roku - skubalnia ptactwa dzikiego). Koszt planowanej inwestycji miał wynieść jedynie 5 mln zł. Brak zgody banku oraz organu założycielskiego zmusił kierownictwo do rezygnacji również z tego rozwiązania. Oddział odprowadza rocznie ok. 10 mln. zł do budżetu centralnego z tytułu amortyzacji, lecz nie uzyskał koniecznej ulgi na budowę przetwórni dziczyzny. Mechanizm przyznawania tego rodzaju funduszy na niezbędne inwestycje ma nadal charakter uznaniowo-przetargowy¹¹.

¹¹ Por. "Dziennik Urzędowy" 1982, nr 7, poz. 22.

- Zwiększyć zyski poprzez zorganizowanie własnej sieci dystrybucji: Wobec niemożliwych do przewyciężenia, w krótkim okresie, barier o charakterze zewnętrznym, kierownictwo Oddziału 4 zostało zmuszone do podjęcia decyzji, której skutki miały natychmiastowy efekt finansowy. Decyzja ta polegała na otwarciu sklepu firmowego, czyli wykorzystaniu integracji pionowej typu korporacyjnego - w odniesieniu do funkcji sprzedaży detalicznej. Silnym lobby torpedującym plany kierownictwa była spółdzielcza organizacja handlowa, dotychczasowy monopolista w dziedzinie sprzedaży produktów, które miały być przedmiotem obrotu w sklepie firmowym. Istniejący dotychczas system sprzedaży faworyzował bowiem pośrednika kosztem producenta. Mimo zróżnicowanej struktury asortymentowej własnych produktów (ok. 200 pozycji) producent posiadał tylko jeden produkt, który mógł zwiększyć osiągnięty przez niego poziom zysku. Produktem tym było wino owocowe. Roczna jego produkcja wynosiła ok. 3 mln sztuk. Dotychczasowy zysk producenta z tego tytułu wynosił jedynie 15% kosztów przerobu, co przy niskich kosztach wytwarzania było wysoce niekorzystne. Sytuacja przedsiębiorstwa handlowego była znacznie bardziej korzystna. Przy stosowanym systemie marż procentowych oraz wzroście cen detalicznych win (o blisko 60%) osiągał on zyski znacznie większe od producenta (ok. 14% ceny detalicznej; marża detaliczna 9% + hurtowa 5%). Przy cenie ok. 145 zł za sztukę, producent realizował zysk jednostkowy w wysokości 2 zł, tzn. 10-krotnie mniejszy niż handel (pośrednik 20 zł). Możliwość podwyżki cen na własne wyroby należało wykluczyć z uwagi na stosowanie dla tej grupy produktów cen urzędowych. W wyniku przeprowadzonej kalkulacji stwierdzono, iż dostawy do sklepu firmowego ok. 15% rocznej produkcji wina, tj. ok. 300 tys. sztuk, doprowadzą do realizacji zysku w wysokości ok. 6 mln zł, co pokryje poniesioną w 1982 r. stratę.

Warunkiem otwarcia sklepu firmowego była możliwość zaoferowania przez producenta szerokiego zestawu produktów. W momencie wyjściowym wiadomo już było, iż decyzja ta ma wyłącznie charakter taktyczny. Pełnienie przez Oddział 4 także funkcji sprzedawcy innych produktów przy małej skali obrotów, wysokich kosztach transportu, zwłaszcza przy dostawach z odległości ponad 200 km i cenach narzuconych przez dostawców uniemożliwiło realizację dodatkowego zysku, niezbędnego na pokrycie rzeczywistych kosztów. Integrator zaakceptował brak realizacji zysku ze sprzedaży asortymentu produktów

sprawdzanych od innych dostawców, jako cenę uzyskania dodatkowych zysków ze sprzedaży swego najbardziej opłacalnego produktu - wina owocowego.

Podstawowymi argumentami przemawiającymi, w opinii kierownictwa Oddziału 4, za wyborem tej formy dystrybucji były:

- jej opłacalność, umożliwiająca w średnim okresie nawet obniżkę cen (efekt redukcji kosztów pośrednictwa);
- promocja własnych produktów i znaku firmowego oraz kształtowanie lojalności nabywców.

Zbiór kontrargumentów obejmował:

- zbyt wąski asortyment produktów własnych;
- konieczność zapewnienia ciągłości sprzedaży produktów sezonowych. Wymaga to posiadania odpowiednich magazynów, a tym samym wzrostu wielu grup kosztów;
- konieczność realizacji funkcji transportu. Konieczność rozwoju funkcji zaopatrzenia w celu organizacji dostaw uzupełniających asortyment produktów własnych;
- wzrost zakresu obowiązków poszczególnych pracowników wybranych służb przedsiębiorstwa (zaopatrzenia, zbytu, księgowości itp.) przy jednoczesnym braku odpowiedniej rekompensaty finansowej;
- koszty organizacji, wyposażenia i funkcjonowania sklepu.

Z uwagi na wąski asortyment własnych produktów kierownictwo Oddziału 4 zdecydowało się wzbogacić go o produkty pochodzące z innych oddziałów przedsiębiorstwa macierzystego - własne artykuły żywnościowe, przetwory spożywcze, dziczyznę, wina, a także wyroby wikliniarskie i meble, pochodzące od producentów z innych oddziałów. Zestaw ten nie odpowiadał niestety kryterium komplementarności.

W momencie otwarcia sklepu firmowego kierownictwo Oddziału nie było jeszcze wystarczająco zorientowane w opłacalności tej formy sprzedaży. Wynikało to m. in. z braku porównywalnych danych oraz braku wcześniejszych doświadczeń w tej dziedzinie. Stosunek kierownictwa Oddziału do dalszego rozwoju sklepów firmowych jest sceptyczny. Równocześnie opowiada się ono za szerszym wykorzystaniem umów patronackich.

Przykład ten ilustruje możliwości stosowania w warunkach reformy różnych powiązań integracyjnych, umożliwiających przedsiębiorstwu osiągnięcie opłacalności działania na rynku. Dyrekcje przed-

siębiorstw preferują w krótkim okresie wykorzystanie integracji korporacyjnej (własny sklep) nad umowne formy powiązań (umowy patronackie). Wymóg dysponowania przez integratora szerokim asortymentem produktów nie stanowi w sytuacji "ssania" warunku niezbędnego dla otwarcia własnego sklepu (sklepów). Rozwój integracji pionowej typu korporacyjnego ma dla producenta charakter decyzji taktycznej. Działania te mogą jednak doprowadzić w przyszłości do zwiększonego zainteresowania producenta sferą dystrybucji, jako potencjalnym źródłem zysku przedsiębiorstwa. Alternatywą lub uzupełnieniem przedstawionych już korporacyjnych form integracji jest stosowanie przez producenta umownych form integracji.

1.2. Producent jako integrator powiązań umownych

Rozważania¹² te dotyczą wyłącznie procesów integracyjnych w dziedzinie dystrybucji. Prezentacja wyników badań poprzedzona jest scenariuszem możliwych zachowań producentów, przy założeniu braku szczególnych ograniczeń ich samodzielności. W scenariuszu tym zakłada się, iż producent dokonuje wyboru powiązań w oparciu o kryteria ich opłacalności w skali mikro.

A. Scenariusz możliwych zachowań

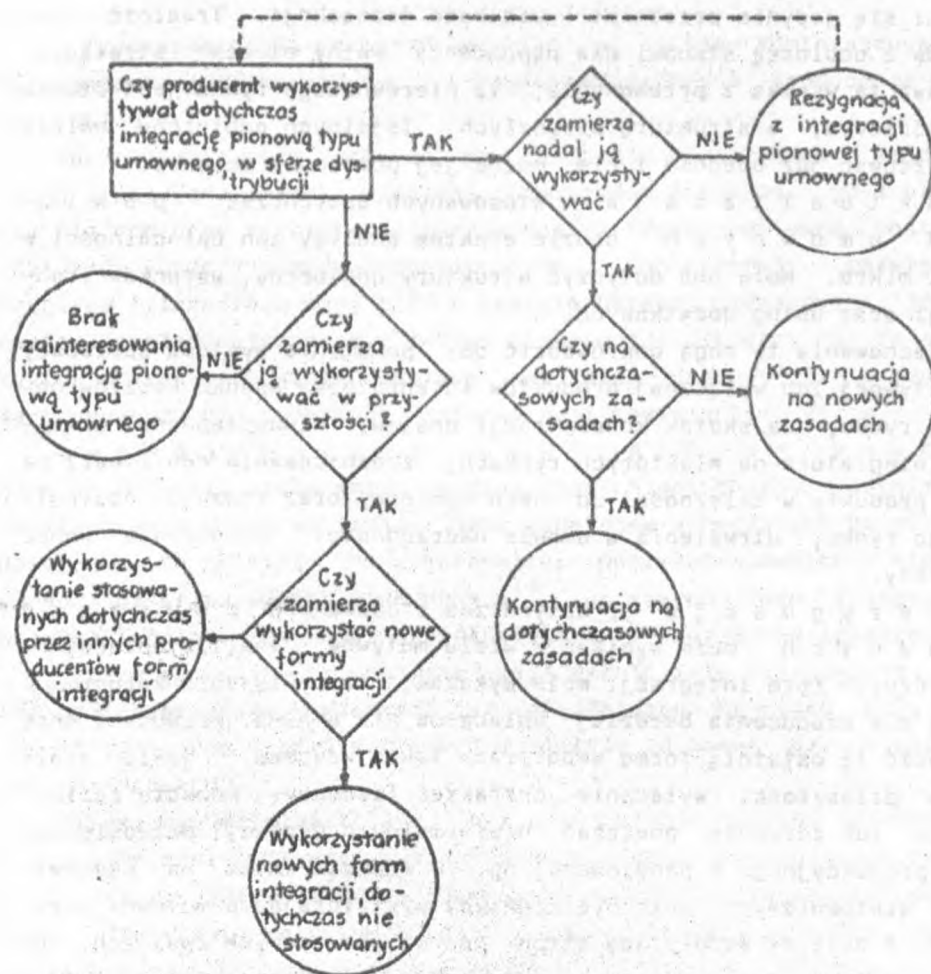
Typologia możliwych zachowań jest następująca (por. rys. 2):

- Utrzymanie na niezmiennych zasadach wykorzystywanych powiązań umownych.
- Aktualizacja stosowanych dotychczas powiązań umownych.
- Rozwój nowych powiązań umownych.

U t r z y m a n i e n a n i e z m i e n i o n y c h z a s a d a c h wykorzystywanych powiązań umownych dotyczy głównie producentów, którzy już w systemie nakazowo-rozdzielczym, działając na zasadach uprzywilejowanych¹³, mogli wybierać partnerów powią-

¹² Za podstawę rozważań przyjmuje się umowy patronackie wykorzystywane w przeszłości oraz umowę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i umowę zrzeszenia spółdzielczego.

¹³ Np. przedsiębiorstwa wiodące.



Ź r ó d ł o: Opracowanie własne

Rys. 2. Model zachowania producenta w procesie wykorzystania integracji pionowej typu umownego

zań. Dotyczy to również producentów wykorzystujących dotychczas tę formę integracji, w sposób bardzo selektywny, tylko na rynku lokalnym lub rynkach o dużej chłonności. Jeśli struktura ich odbiorców była ustalona w sposób celowy, to nie ulegnie ona zmianie. Zmieni się jedynie przedmiot i wielkość transakcji. Trwałość kontaktów z odbiorcą stanowi dla producenta ważny element strategii. Postawa ta wynika z przekonania, iż nierównowaga rynku jest stanem przejściowym, a strukturę przyszłych, lojalnych odbiorców należy kształtować już obecnie i nie można jej pochopnie zmieniać.

A k t u a l i z a c j a stosowanych dotychczas p o w i ą z a ń u m o w n y c h będzie efektem analizy ich opłacalności w skali mikro. Może ona dotyczyć struktury odbiorców, warunków transakcji oraz usług dodatkowych.

Zachowania te mogą doprowadzić do: powstania systemu sprzedaży selektywnej lub wyłącznej produktów integratora; spadku kosztów obsługi rynku, na skutek koncentracji dostaw; niedostępności produktów integratora na niektórych rynkach; zróżnicowania cen i marż na dane produkty w zależności od cech odbiorcy oraz rodzaju obsługiwanego rynku; utrwalenia w umowie nadrzędności producenta wobec odbiorcy.

R e z y g n a c j a z dotychczas stosowanych p o w i ą z a ń u m o w n y c h może wynikać z wielu motywów. Analiza opłacalności różnych form integracji może wykazać, iż powiązania korporacyjne są dla producenta bardziej opłacalne niż umowne. Producent może odrzucić tę ostatnią formę współpracy także wówczas, jeśli miała ona w przeszłości wyłącznie charakter fasadowy. Ponadto rozluźnienie lub zerwanie powiązań nieformalnych dyrekcji przedsiębiorstwa produkcyjnego i handlowego, np. w efekcie zmian na stanowiskach kierowniczych, może być niekiedy wystarczającym motywem rezygnacji z dalszej współpracy stron na dotychczasowych zasadach. Do innych motywów można zaliczyć: zawężenie wytwarzanego przez producenta asortymentu, zmianę rynków docelowych (np. wzrost eksportu kosztem znacznego ograniczenia dostaw na rynek krajowy), spadek zainteresowania sprzedażą własnych produktów z uwagi na brak trudności ze zbytem, przewidywanie względnie trwałej nadrzędności producenta wobec odbiorcy.

Zachowania te prowadzą do następujących możliwości wyboru:

- ,Przekształcenia powiązań umownych w selektywny lub wyłączny

system powiązań korporacyjnych. Jest to prawdopodobne w przypadku producentów dążących do szybkiego wzrostu sumy zysku.

- Przekształcenia powiązań umownych w zwykłe umowy kupna-sprzedaży. Działanie to sprzyja urealnieniu zależności partnerów wymienny.

- Przekształcenia powiązań umownych w system administrowany. Działanie to jest konsekwencją wzrostu nadrzędności producenta wobec odbiorcy.

Konsekwencje tych zachowań dla odbiorców są odmienne. Najbardziej drastyczne zmiany wywołuje rozwiązanie pierwsze, gdyż oznacza dla odbiorcy bezwzględny spadek dostaw (stąd negatywne postawy odbiorców wobec systemów korporacyjnych). Konsekwencje rozwiązań drugiego i trzeciego mogą być w krótkim okresie jednakowe, jeśli dostawy zostaną utrzymane. Zakres niepewności odbiorcy co do elementów charakteryzujących dostawę jest tutaj podobny jak w systemach umownych nie popartych nieformalnymi powiązaniami stron.

Rozwiązanie nowych powiązań umownych. Może on dotyczyć producentów korzystających dotychczas jedynie ze zwykłych umów kupna-sprzedaży oraz podmiotów wchodzących na rynek. Działania te polegają na wykorzystaniu powiązań umownych - stosowanych już przez innych producentów¹⁴ lub nowych form integracji umownej (spółki, autentyczne spółdzielnie i dobrowolne zrzeszenia).

Przedsiębiorstwa produkcyjne mogą pełnić rolę integratora wobec przedsiębiorstw handlowych już działających na rynku, mogą też być integratorem nowo utworzonego w oparciu o umowę przedsiębiorstwa handlowego.

Zakres wykorzystania tych rozwiązań zależeć będzie od decyzji producenta oraz ustawodawstwa antymonopolowego, regulującego praktyki restrykcyjne w zakresie stosowania zasady o wyłączności sprzedaży. Stworzenie selektywnej sieci odbiorców jest pożądane, zwłaszcza w przypadku produktów wymagających łączenia sprzedaży ze świadczeniem określonych usług.

Producent lub grupa producentów mogą w oparciu o umowę stworzyć nowe przedsiębiorstwo handlowe, posiadające własne sklepy.

¹⁴ Forma powiązań z odbiorcą może i powinna być dla producenta decyzją strategiczną i przedmiotem konkurencji. W Polsce brak konkurencji nie skłania jednak producentów do innowacyjności w tej dziedzinie.

Może ono przyjąć formę spółki lub działać w ramach dobrowolnego zrzeszenia czy spółdzielni. Przedmiotem obrotu spółki mogą być produkty współników. Dobór współników winien być jednakże podporządkowany kryterium komplementarności oferowanych produktów. Elementami wyróżniającymi te sklepy - oprócz unikalności zestawu produktów - jest ciągłość dostaw, forma sprzedaży oraz wspólny znak firmowy. Forma ta może być wykorzystana przede wszystkim przez drobnych i średnich producentów, którzy reprezentują sektor nieuspołeczniiony oraz spółdzielczość, natomiast nie dysponują kanałami rynku dostosowanymi do ich potrzeb. Ponadto możliwość tworzenia spółek dotyczyć może także licznych eksporterów. Spółka łączy wówczas producentów, centrale handlu zagranicznego oraz detalistów lub hurtowników działających na rynkach obcych. Rolę integratora w takiej spółce może pełnić również producent, choć z uwagi na nadrzędność ekonomiczną innych ogniw funkcja ta może być mu odebrana przez pośrednika lub ogniwa obrotu działające na rynkach zagranicznych. W sytuacji "ciśnienia", typowej dla rynków zagranicznych, może ją przejąć odbiorca zagraniczny.

Na rynku producenta brak jest generalnie bodźców do rozwoju integracyjnych powiązań umownych. Nawet zysk nie pełni tej roli. Szeroka, rzeczywista samodzielność wyboru odbiorców i form powiązań może jednak przyczynić się do pełniejszego ich wykorzystania. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw małych i średnich, o dużej elastyczności działania i dobrej renomie na rynku, reprezentujących sektor nieuspołeczniiony: krajowy i zagraniczny. Dominującą formą prawną tych powiązań może być umowa spółki lub umowa zrzeszenia spółdzielczego. Podstawą grupowania podmiotów winna być komplementarność wytwarzanych przez nie produktów.

B. Stosunek producentów do powiązań umownych - wyniki badań

Oceny tej dokonano na przykładzie umów patronackich. Zakres ich wykorzystania był dotychczas zróżnicowany. W opinii dyrektorów przedsiębiorstw handlowych umowy te miały głównie charakter propagandowy, stanowiły dla organów zwierzchnich wskaźnik "innowacyjności" przedsiębiorstw w zakresie wprowadzania "nowych form współpracy". Wśród badanych producentów tylko dwa przedsiębiorstwa wy-

korzystały szeroko tę formę powiązań. W pozostałych stosowano ją w małym zakresie i nie potrafiono dokładnie określić wielkości obrotów realizowanych przy jej udziale.

Udział obrotów realizowanych przez przedsiębiorstwa handlowe za pomocą tych umów wahał się w granicach 0,1-10%. Większość zawieranych umów dotyczyła producentów działających na tym samym rynku co odbiorca.

W grupie respondentów z przedsiębiorstw handlowych aż w 17 przypadkach na 20 inicjatorem zawarcia umowy patronackiej był odbiorca. Producent był "integratorem" fasadowym, a idea nawiązania współpracy nie wypływała z jego własnej koncepcji sprzedaży.

Presja odbiorcy wynikała z dążenia do uzyskania od producenta dodatkowych dostaw, poza wielkościami przewidzianymi w rozdzielniku lub w zwykłych umowach kupna-sprzedaży. Zawarcie umowy patronackiej miało przede wszystkim na celu legalizację systemu dostaw preferencyjnych, opartego na powiązaniach nieformalnych odbiorcy z dostawcą.

Stopień trudności nakłonienia dostawcy do tej formy współpracy waha się w skali 5-punktowej w przedziale 2-5, co odpowiada ocenom od małego do bardzo dużego. Mniejsze trudności stwierdzono w branży dziewiarskiej i spożywczej, natomiast największe dla artykułów gospodarstwa domowego, RTV, meblarskich i wyposażenia mieszkań. Stopień trudności ulega silnemu zmniejszeniu wraz ze wzrostem znaczenia powiązań nieformalnych stron. Brak kontaktów osobistych zwiększa trudności nawiązania tej formy współpracy, a ich zanik oddziałuje negatywnie na jej kontynuację. Analizując postawy producenta wobec odbiorcy, można dokonać następującej typologii umów patronackich:

P a t r o n a t f a s a d o w y - szeroko rozpowszechniony w przeszłości. Cechuje go brak zainteresowania producenta tą formą współpracy. Może on istnieć od początku zawarcia umowy lub pojawić się na skutek degradacji powiązań preferencyjnych. Przypomina on zwykle umowy kupna-sprzedaży. Może służyć partykularnym celom dyrekcji obu przedsiębiorstw.

P a t r o n a t p r e f e r e n c y j n y jest efektem celowego wyboru producenta. Ograniczenia preferencyjności wynikają z braków na rynku.

P a t r o n a t w y s o c e p r e f e r e n c y j n y

stosowany w formie sprzedaży selektywnej lub wyłącznej. Umowa patronacka stanowi jeden z podstawowych środków strategii producenta w dziedzinie sprzedaży. Stosuje on własne kryteria selekcji odbiorców. Dostawy dla tych odbiorców mają charakter preferencyjny. Ta forma powiązań jest wykorzystywana w praktyce w bardzo ograniczonym zakresie.

Według ocen dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych o rodzaju powiązań dostawcy z odbiorcą decydują, w przybliżeniu w "70%", kontakty osobiste i zależności nieformalne. Jest to szczególnie zastanawiające w przypadku przedsiębiorstw społecznych, w gospodarce centralnie planowanej. Rola czynników formalnych pozostaje ograniczona (ok. 30% wpływu na powiązania).

W badaniach, podobnie jak w przedstawionym wcześniej scenariuszu, dokonano analizy stosowania integracyjnych powiązań umownych (por. typologia rys. 2).

a. Kontynuacja, na niezmiennych zasadach, zawartych wcześniej umów patronackich.

Ten typ reakcji producenta nie został w ogóle zaobserwowany.

b. Kontynuacja umów patronackich, w oparciu o nowe, zaktualizowane zasady.

Postępowanie to jest typowe dla większości producentów. Aktualizacja ta nosi piętno nadrzędności producenta wobec odbiorcy. Jej przejawem są jednostronne zmiany zasad współpracy. Umowa stanowi często rodzaj dyktatu producenta. Równocześnie postawy dyrekcji przedsiębiorstw handlowych są bardzo elastyczne i wyrażają gotowość uzyskania dostaw na warunkach proponowanych przez producenta.

Umowy patronackie nie zawierają szczegółowych ustaleń nt. wielkości i wartości dostaw. Dostawa jest wypadkową możliwości producenta w krótkim okresie. Treść umowy ma charakter jedynie "orientacyjny". Oznacza to dalszy wzrost niepewności odbiorcy.

Do umowy zostaje włączona klauzula, która zwalnia dostawcę z konieczności pełnej realizacji zobowiązań umownych, w przypadku szczególnych trudności, wynikających z sytuacji rynkowej.

Dostawy nie są kompletowane przez producenta, lecz wysyłane ad hoc. Brak zapasów produktów gotowych uniemożliwia przekazanie odbiorcy minimum asortymentowego i tym samym zwiększa jego niepewność co do ostatecznego przedmiotu dostawy.

System kar umownych działa nadal niedoskonale. Sankcje, choć stanowią integralną część umowy, nie były i nie są egzekwowane. Prawie całkowita¹⁵ rezygnacja z systemu sankcji stanowi "nieformalny" przejaw aktualizacji powiązań. Nadrzędność integratora oraz brak sankcji są trwałym elementem zależności stron.

Cena jest ustalana przez producenta i akceptowana przez odbiorcę, mimo iż określana jest mianem *c e n y u m o w n e j*.

Nowy podział marży wynika z nadrzędności producenta oraz konkurencji między odbiorcami. Przedział negocjacji na temat marży jest szeroki i waha się od 10% do 50%¹⁶, w zależności od rodzaju odbiorcy, przedmiotu dostawy, jej wielkości itp. Rezygnacja odbiorcy z części marży dotyczy wybranego przedziału czasu (kwartał, 6 miesięcy, 12 miesięcy) oraz całości dostaw lub jej określonych partii. Postawa odbiorcy świadczy o ciągłej obserwacji rynku oraz o przewadze myślenia taktycznego nad strategicznym. Odbiorca rezygnując z części zysku uzyskuje dostawy na bardziej niż zwykle korzystnych warunkach¹⁷. Producent jest również bardziej zainteresowany kontaktami z odbiorcą rezygnującym z części marży. Podział marży zastąpił praktykowaną uprzednio zasadę transferu przez odbiorcę części własnego zysku na fundusz socjalny dostawcy. Nowy podział marży wynika bardziej z aktywnej postawy odbiorcy niż z presji dostawcy. Dotyczy to zwłaszcza odbiorców o dobrej sytuacji finansowej, ponoszących niskie koszty: spłat odsetek bankowych, płac, promocji oraz zapasów. Wielu z tych odbiorców może zaakceptować niższe marże, pod warunkiem iż zapewni to wzrost dostaw.

Producent w procesie negocjacji na temat podziału marż przyjmuje trzy postawy:

¹⁵ W badanych przedsiębiorstwach nie stwierdzono ani jednego przypadku stosowania przez odbiorcę sankcji wobec producenta. Równocześnie odbiorcy oceniają, iż stosunek egzekwowanych kar umownych w stosunku do wszystkich uchybień wynosił w przeszłości dla umów patronackich ok. 5-10%.

¹⁶ W przypadku sprzętu RTV stwierdzono np. rezygnację odbiorcy z 50% marży (w ciągu 1 kwartału), a w przypadku zmechanizowanego sprzętu gospodarstwa domowego z 30% (w ciągu 12 miesięcy). Sumy te stanowią wyłącznie ilustrację negocjacji na temat marż i zależą od zdolności negocjacyjnej partnerów wymiany (ich wzajemnych interesów).

¹⁷ Jako warunek rezygnacji z części marży odbiorca wymaga od dostawcy realizacji zamówienia według ustalonych wielkości oraz terminów.

Postawa pierwsza polega na uzyskaniu korzystniejszego podziału marży, bez konieczności dokonania zmian w treści własnych zobowiązań na rzecz odbiorcy. Jest to swoisty przykład "inflacji" w zależnościach dostawcy i odbiorcy. Obecnie za tę samą dostawę odbiorca będzie musiał płacić drożej, gdyż jego zysk (suma marż) zostanie zmniejszony. W praktyce postawa ta spotykana jest bardzo sporadycznie.

Postawa druga wymaga od producenta, za cenę korzystniejszego podziału marży, wykonania pewnych czynności i ponoszenia dodatkowych nakładów związanych z przepływem produktu. Dotyczy to w szczególności kosztów transportu, opakowania, kompletowania dostaw itp. Ponieważ handel nie pełni obecnie roli hurtownika i nie ponosi wielu kosztów, producenci domagają się takiego podziału marży, który uwzględniałby rzeczywisty udział w nakładach różnych ogniw kanału rynku. Stąd też przedmiotem większości negocjacji jest bardziej sprawiedliwy podział marży hurtowej. Taka postawa dostawcy jest odmienna od poprzedniej. Przejęcie części marży na pokrycie niektórych kosztów hurtowych jest jak najbardziej uzasadnione. Wówczas w opinii producentów nowy podział marży nie stanowi dyktatu, lecz jest urealnieniem relacji kosztów ponoszonych przez uczestników wymiany.

Trzecia postawa wynika z konkurencji między odbiorcami o utrzymanie dobrych kontaktów z dostawcą. Zwiększona marża jest wówczas bardziej rezultatem konkurencji odbiorców z dostawcą niż wymuszeniem korzystnych warunków wymiany przez producenta. Postawa ta wymaga od dostawcy przestrzegania zobowiązań wobec odbiorcy.

Aktualizacja powiązań umownych przyjmuje postać ustaleń formalnych lub nieformalnych. W pierwszym przypadku ma ona postać aneksu, a w drugim jest swoistym, "niepisanym" porozumieniem stron. Przypomina to integrację administrowaną. Przewaga producenta umożliwia mu kontrolę zachowań odbiorcy, bez potrzeby zawierania z nim specjalnych umów.

Wizja "idealnego odbiorcy" w opinii badanych producentów jest szczególna. Odbiorca ten powinien być przede wszystkim niekonfliktowy, tzn. akceptujący warunki dostawcy oraz rezygnujący z sankcji. Przedsiębiorstwa produkcyjne dobierają obecnie odbiorców głównie w oparciu o tradycję wcześniejszych dobrych kontaktów, nie wymieniając takich pozytywnych kryteriów, jak: renoma odbiorcy, jakość świadczonych usług handlowych czy opłacalność wymiany.

W badaniach poddano również ocenie stron korzyści wynikające z tej formy integracji.

W o c e n i e o d b i o r c ó w umowy patronackie posiadają szereg korzyści. Są one jednak realizowane w stopniu wysoce niezadowolającym lub żadnym (2/5 i 1/5)¹⁸. Zgodność dostaw z zamówieniami jest zróżnicowana, w zależności od branży: np. duża na rynku tkanin (4/5) i mała na rynku sprzętu RTV (2/5). Swoboda wyboru asortymentu dostawy jest mała (2/5) lub żadna (1/5). Unikalność oferty asortymentowej dostawcy jest mała (2/5) - efekt niskiej innowacyjności. Trafność dostaw z punktu widzenia popytu rynkowego, mimo orientacji produkcyjnej większości dostawców, oceniana jest jako wysoka (4/5). Stopień zainteresowania dostawcy funkcjonowaniem sklepu lub stoiska patronackiego jest żaden (1/5) lub mały (2/5). Dostawca nie organizuje szkoleń dla personelu odbiorcy w zakresie oferowanej gamy produktów i form sprzedaży. Ocena funkcji kontrolno-nadzorczych dostawcy jest najniższa w skali 5-punktowej (żadna - 1/5). Dostawca nie udziela i nie udzielał odbiorcy żadnej pomocy w uruchomieniu stoiska lub sklepu patronackiego. Opłacalność umowy patronackiej, mimo wszystkich wymienionych zastrzeżeń, oceniana jest jako średnia (3/5), a nawet duża (4/5).

Zastanawiającym jest ponadto fakt, iż mimo przewagi ocen negatywnych odbiorcy w większości stwierdzają preferencyjność traktowania ich przez dostawcę patronackiego. Stopień preferencyjności oceniany jest jako średni (3/5) lub duży (4/5). Wynika stąd, iż sposób traktowania odbiorcy przez innych dostawców musi być jeszcze gorszy. Preferencyjność oznacza tutaj większą lojalność dostawcy wobec odbiorcy. Umowa patronacka w założeniu powinna stanowić dla odbiorcy gwarancję uzyskania określonych dostaw. W praktyce korzyść tę realizuje w stopniu co najwyżej średnim (3/5), a najczęściej w małym (2/5) lub żadnym (1/5).

W porównaniu ze zwykłymi umowami kupna-sprzedaży, stopień realizacji zobowiązań umownych przez dostawców "patronackich" jest najczęściej podobny (m. in. w branży dziewiarskiej, sprzętu gospodarstwa domowego, artykułów papierniczych). W przypadku niektórych dostawców jest on nieco większy (np. w konfekcji i tkaninach czy w

¹⁸ Wartości podane w nawiasach (1/5, 2/5, 3/5, 4/5) są ocenami stawianymi przez respondentów w skali od 1 do 5. Ocena 1/5 jest oceną najniższą.

branży artykułów spożywczych i cukierniczych). Oceny pozytywne są jednak rzadkie.

W zdecydowanej większości respondenci z przedsiębiorstw handlowych nie odczuwają preferencyjności umów patronackich, w porównaniu ze zwykłymi umowami kupna-sprzedaży. Ponadto stwierdzono brak różnicowania źródeł konfliktu odbiorcy z dostawcą, w odniesieniu do umów patronackich oraz zwykłych umów kupna-sprzedaży. Drobnie różnice występują jedynie między poszczególnymi odbiorcami. Podstawowymi przyczynami konfliktów wymienianych przez odbiorców są: niedotrzymywanie warunków umowy, narzucanie lub zmiana asortymentu dostawy; nieterminowość dostaw, poziom cen, lekceważenie odbiorcy, nieliczenie się z opinią odbiorcy, brak informacji o produktach stanowiących przedmiot transakcji, brak zainteresowania funkcjonowaniem sklepu czy stoiska.

Konflikty te nie przyjmują formy otwartej i nie prowadzą do stosowania sankcji, zmiany warunków współpracy lub całkowitego jej zerwania. Sytuacja ta jest możliwa jedynie w warunkach nierównowagi i silnej nadrzędności jednego z partnerów porozumienia (tutaj - dostawcy).

Oceny korzyści umowy patronackiej dokonali również producenci. Według ich opinii umowa ta: zapewnia dostawcy korzystny podział marży hurtowej¹⁹; tworzy stałe rynki zbytu; umożliwia promocję znaku firmowego; gwarantuje wzrost informacji o produktach; rozwija lojalność odbiorców wobec produktów, punktów sprzedaży oraz znaku firmowego. Korzyści te nie są realizowane obecnie w pożądanym zakresie. Stan ten uznawany jest jednak za przejściowy. Mimo nierównowagi rynku ta forma współpracy stwarza względną stabilizację wokół działań producenta w sferze obrotu (stałość odbiorców i form powiązań). Przedsiębiorstwa, które praktykują od wielu lat²⁰ tę formę współpracy, posiadają dzięki niej względnie trwałe segment lojalnych odbiorców. Pojęcie lojalności konsumentów posiada tutaj oczywiście odmienne znaczenie niż w sytuacji "ciśnienia". Na

¹⁹ Niektórzy producenci przejmują nawet 75% marży hurtowej - przykład jednego z przedsiębiorstw z branży artykułów cukierniczych ("Optima" - Łódź).

²⁰ Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstwa odzieżowego (np. DMPO "Telimena"), które stosuje tę formę dystrybucji od ponad 20 lat. Informacje te zostały potwierdzone w przeprowadzonych wywiadach z kierownictwem przedsiębiorstwa oraz z kierownikami wybranych sklepów patronackich na terenie kraju.

rynku producenta lojalność konsumentów wobec produktu lub znaku firmowego jest często wymuszana niedostępnością substytutów oraz monopolistyczną lub quasi-monopolistyczną pozycją dostawcy.

Na rynku producenta umowne formy integracji pionowej w sferze obrotu posiadają najczęściej charakter fasadowy i upodabniają się do zwykłych umów kupna-sprzedaży. Procesy integracyjne podlegają stopniowemu rozkładowi lub zanikowi. Proces ten jest swoistą odmianą prawa Greshama, w odniesieniu do stosunków umownych. Istnieje wyraźna analogia pomiędzy pieniądzem dobrym i złym oraz powiązaniem "lepszymi" (czyli bardziej rozbudowanymi) i "gorszymi" (zwykle umowy kupna-sprzedaży). Powiązania integracyjne jako bardziej doskonałe są wypierane i zastępowane powiązaniem "gorszymi", czyli zwykłymi umowami kupna-sprzedaży.

Rola integratora kanału rynku wymaga od producenta pełnienia szeregu czynności organizacyjnych, kontrolo-nadzorczych, marketingowych i innych na rzecz pozostałych ogniw. W obecnej sytuacji rynkowej brak jest warunków, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw uspołeczniionych dla podejmowania takich działań.

c. Rezygnacja ze stosowanych dotychczas powiązań umownych.

Mimo nieopłacalności wielu dostaw i powiązań, producenci nie dokonali zasadniczych zmian w ich strukturze. Podstawowymi przyczynami nieopłacalności dostaw są nadal: silne rozproszenie odbiorców, mały wolumen dostaw, wysokie koszty transportu; sztywny system marż oraz cen; brak przestrzennego zróżnicowania cen i marż, w zależności od kosztów obsługi określonego rynku lub segmentu rynku.

Pozytywnym objawem jest natomiast przeprowadzenie, w większości badanych przedsiębiorstw, analizy kosztów obsługi odbiorców, głównie w oparciu o koszty transportu. Jej efektem powinna być w przyszłości nowa selekcja odbiorców i koncentracja na pewnych ich grupach. W procesie kształtowania struktury odbiorców ważną rolę odgrywają nadal powiązania nieformalne. Czynnikiem ten jest często w sprzeczności z opłacalnością doboru odbiorców.

Odbiorcy, najbardziej opłacalni dla przedsiębiorstwa, wypracowują zysk, pozwalający na utrzymanie odbiorców marginalnych, z którymi łączą przedsiębiorstwo silne powiązania nieformalne. Rzecznikami tej orientacji są wybrani członkowie dyrekcji lub działów zbytu czy zaopatrzenia.

W działaniu dostawcy jako "przedsiębiorcy" widoczny jest ponadto konflikt ról, spowodowany szukaniem kompromisu pomiędzy presją otoczenia (grupy formalne - organy władzy i nieformalne - lobby) a dążeniem do realizacji celu mikroekonomicznego. Dostawca jako rzecznik interesu przedsiębiorstwa opowiada się za koncentracją dostaw, co wymaga rezygnacji z części odbiorców, w tym także patronackich. Dostawca w roli "społecznej" abstrahuje od kryterium opłacalności i ocenia negatywnie koncentrację dostaw, z uwagi na nieobecność jego produktów na niektórych rynkach. To "posłannictwo" producenta nie wynika wyłącznie z pobudek społecznych, lecz jest w dużym stopniu rezultatem oddziaływania różnych grup nacisku oraz ciągłej jeszcze przewagi elementów systemu dyrektywno-rozdzielczego. Ponadto istniejący system podatkowy (FAZ oraz nadmierna progresja podatku dochodowego) działa antymotywacyjnie, ograniczając zainteresowanie producenta wzrostem zysku w wyniku racjonalizacji dostaw (ich koncentracja).

d. Rozwój nowych dla producenta powiązań umownych.

Producenci nie wykazują nadal zainteresowania poszukiwaniem nowych, umownych form integracji pionowej. Respondenci uważają, iż umowy patronackie są pożądaną formą integracji, lecz brak jest warunków dla właściwego ich wykorzystania (zakres nierównowagi rynku). Nie formułowali oni natomiast zastrzeżeń w stosunku do istniejącej struktury podmiotowej rynku.

Producentów można podzielić na 3 grupy:

- Zainteresowanych integracją pionową typu umownego. Podjęcie konkretnych działań uzależniają oni od zmiany warunków otoczenia (usunięcie barier rynkowych i administracyjnych). Grupa ta jest nieliczna²¹, lecz jej reprezentanci posiadają własne koncepcje na temat rozwoju integracji w ramach umowy spółki lub zrzeczeń producentów produktów komplementarnych.

- Nie zainteresowanych tą formą integracji, mimo sprzyjających warunków wewnętrznych²² (np. szerokiego asortymentu wytwarzanych

²¹ Kadra kierownicza tych przedsiębiorstw posiada pewną wiedzę marketingową i próbuje oszacować możliwości wykorzystania określonych rozwiązań.

²² Postawy kadry kierowniczej tych przedsiębiorstw wynikają często z braku informacji na temat określonych rozwiązań oraz ich opłacalności.

produktów). Postawa ta wynika często z braku przedsiębiorczości i "wyobraźni" ekonomicznej²³ dyrekcji przedsiębiorstwa oraz niedostrzegania roli sprzedaży jako źródła zysku. Część z tych przedsiębiorstw mogłaby pełnić nie tylko funkcję integratora w sferze obrotu, ale również w sferze usług towarzyszących. Przykładowo producent kosmetyków "Pollena" może być integratorem w dziedzinie handlu oraz świadczeniu usług kosmetycznych i fryzjerskich. To samo dotyczy producentów artykułów żywnościowych, w zbyt małym stopniu wykorzystujących tę formę integracji w dziedzinie handlu i w sferze usług gastronomicznych.

- Nie zainteresowanych ze względu na ograniczenia wewnętrzne (zbyt wąski asortyment produktów, duży udział eksportu itp.). Postawa ta, choć zrozumiała w krótkim okresie, wynika z braku myślenia perspektywicznego. Producent może bowiem poszerzyć własny asortyment lub nawiązać współpracę z wytwórcami produktów komplementarnych.

Innowacyjność w dziedzinie powiązań integracyjnych pojawia się szerzej dopiero w warunkach silnej konkurencji i związana jest z przejściem ze stanu rynku producenta do rynku nabywcy. W przypadku przedsiębiorstw zorientowanych rynkowo może się ona jednak ujawnić już na rynku producenta. Przykładowo przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, działające w Polsce i nie podlegające takim samym ograniczeniom samodzielności co producenci uspołecznieni, wykazują znacznie większe zainteresowanie integracją pionową. Świadczy o tym przytoczony przykład firmy "Interfragrance".

C. Działania w sferze dystrybucji firmy "Interfragrance"

- studium przypadku

Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, w odróżnieniu od krajowych przedsiębiorstw uspołecznionych, działają na zasadach preferencyjnych. Ich samodzielność jest szeroka, ograniczona

²³ Na temat znaczenia wyobraźni w reformie pisze m. in. R. Krawczyk, Kryzys wyobraźni i reforma gospodarcza, [w:] Cele i zakres reformy gospodarczej, t. I, Warszawa 1981, s. 99-114.

jedynie obowiązującymi przepisami prawa²⁴. Nawiązywanie kontaktów z innymi uczestnikami rynku odbywa się wyłącznie w oparciu o zasadę powiązań poziomych. Wybór dostawców i odbiorców jest rezultatem koncepcji wynikających z kryterium opłacalności. Sprzedawane produkty nie są objęte rozdzielnictwem. Swobodny dostęp do zagranicznych źródeł dostaw chroni firmę przed niepewnością, typową dla przedsiębiorstw uspołecznionych. Przewaga rynkowa tych firm nad przedsiębiorstwami uspołecznionymi wynika przede wszystkim z odmienności zasad regulujących ich działalność, w tych samych warunkach otoczenia. Przedstawiciele dyrekcji tych firm określają jednak swe działania jako taktyczne, podkreślając niemożność formułowania spójnej i trwałej strategii sprzedaży. Postawa ta wynika z braku klarownej koncepcji Centrum na temat roli i miejsca tych firm w gospodarce centralnie planowanej.

Przedmiotem działalności firmy "Interfragrance" jest branża "chemii aromatów" (esencje, zaprawki do likierów, kosmetyki oraz produkty przetwórstwa spożywczego). Zróżnicowanie struktury produktów przedsiębiorstwa miało i ma nadal charakter technologiczny - branża chemii aromatów, a nie rynkowy - komplementarność w procesie zaspokajania potrzeb finalnych odbiorców. W 1983 r. firma produkowała 30 produktów z tej branży.

Przedmiot działalności firmy a strategia sprzedaży

Struktura wytwarzanych produktów wpływa w każdej firmie na strukturę odbiorców oraz na wybór form sprzedaży. Firma "Interfragrance" produkuje zarówno wyroby, które mogą być oferowane bezpośrednio odbiorcom indywidualnym w sieci detalicznej, jak i produkty przeznaczone do dalszego przerobu - tzw. koncentraty (koncentrat "Florida" dla producentów napojów oraz lody w proszku dla producentów lodów). Odmienność odbiorców nakazywała dokonanie wyboru pomiędzy zróżnicowanym a zunifikowanym systemem sprzedaży. Wybrano wariant I, gdyż obsługa handlowa odbiorców produktów do przerobu wymaga od producenta i pośrednika pełnienia różnych funkcji w kanale rynku..

²⁴ Por. Ustawa z dnia 6/7/1982 o działalności gospodarczej zagranicznych osób prawnych i fizycznych. "Dziennik Urzędowy" 1982, nr 19, poz. 146.

Sprzedaż półhurtowa i hurtowa koncentratów do przerobu

Sprzedaż ta ma cechy systemu korporacyjnego. Cały rynek krajowy został podzielony przez producenta na rynki regionalne i lokalne, na których prawo wyłączności posiadają inspektorzy²⁵ mianowani przez dyrekcję firmy. Ich status jest zbliżony do statusu agentów działających na zasadach wyłączności na danym rynku. Rola agenta polega na penetrowaniu danego rynku, zbieraniu zamówień, prowadzeniu negocjacji oraz działań akwizycyjnych. Pełni on funkcję półhurtownika dla drobnych odbiorców koncentratów. Inspektorzy działający w 10 miastach wojewódzkich tworzą rodzaj sieci dyspozycyjnej w odniesieniu do mniejszych partii dostaw (półhurt). Dysponują oni równocześnie siecią drobnych magazynów i hurtowni dla realizacji tych właśnie dostaw. Większe dostawy realizowane są przez Centralę w Poznaniu. Inspektorzy uczestniczą wówczas w przepływie strumienia negocjacji, informacji oraz produktu między centralną hurtownią i odbiorcami na danych rynkach. Stosowany system motywacyjny premiuje inicjatywę agenta, a tym samym stymuluje go do maksymalnej penetracji przyznanego mu czasowo, na wyłączność rynku. Wysokość wynegocjowanej marży określa poziom zysku agenta.

Sprzedaż detaliczna produktów gotowych

W tej dziedzinie firma mogła wybrać jedno z następujących rozwiązań:

a) sprzedaż produktów własnych do niezależnych przedsiębiorstw handlowych (uspołecznionych i nieuspołecznionych) na zasadach zwykłych umów kupna-sprzedaży;

b) sprzedaż produktów do wybranych przedsiębiorstw handlowych, które prowadziłyby ich dystrybucję według koncepcji producenta (np. umowy patronackie);

c) stworzenie własnej sieci sklepów, w oparciu o oryginalną koncepcję sprzedaży i unikalny zestaw produktów.

Bilans korzyści i wad tych rozwiązań (a, b, c), nakazywał ich wykorzystanie w sposób komplementarny, przy jednoczesnym różnicowa-

²⁵ Termin "inspektor" jest stosowany przez dyrekcję przedsiębiorstwa.

niu znaczenia każdego z nich w zależności od rodzaju odbiorcy, obsługiwanego rynku oraz typu produktu. Wzrost konkurencji ze strony producentów uspołecznionych oraz innych firm polonijnych, w ciągu ostatnich dwóch lat (1981-1983), wymagał od firmy szczególnej intensyfikacji działań w sferze sprzedaży. Żadne z rozwiązań: a, b, c, nie mogło być w tych warunkach stosowane przez firmę jako wyłączone.

Wykorzystanie systemu zwykłych umów kupna-sprzedaży, zawieranych z uspołecznionymi przedsiębiorstwami handlowymi, nie było dla firmy zawsze korzystne. Mimo iż jednorazowa wielkość dostaw jest wysoka, to branżowa struktura handlu wykluczała jednoczesną obecność wszystkich produktów firmy w sklepach danej sieci. Rozwiązanie to ograniczało również zakres kontroli firmy nad warunkami ekspozycji i sprzedaży własnych produktów, nad rytmicznością składania zamówień i odnawiania zapasów, a jednocześnie wymagało przekazania całości marży handlowej przedsiębiorstwu uspołecznionemu. W przyszłości rozwiązanie to może być stosowane przy sprzedaży tych produktów firmy, na które występuje najbardziej masowy popyt (np. niektóre koncentraty i soki). W przypadku handlu nieuspołecznionego niewielka skala dostaw przekreśla w praktyce znaczenie tej grupy odbiorców dla firmy.

Krytyczna ocena zwykłych umów kupna-sprzedaży nakazała producentowi stworzenie selektywnej sieci sprzedaży na zasadach umów patronackich. Pozwoliło to producentowi dokonać selekcji odbiorców handlowych (domów towarowych) i ustalić warunki współpracy. Równocześnie ta forma powiązań zapewniała firmie znacznie szerszy, niż w przypadku zwykłych umów kupna-sprzedaży, zakres kontroli nad warunkami dostaw i formami sprzedaży własnych produktów. W wyodrębnionym stoisku oferowane są wyłącznie produkty firmy, co umożliwia producentowi realizację celu reklamowego. Wykorzystanie tej formy sprzedaży ma miejsce na tych wszystkich rynkach, na których producent nie posiada własnych sklepów. W uzasadnionych przypadkach firma może zrezygnować z tej formy współpracy (integracja typu umownego) i stworzyć własny sklep na danym rynku (integracja typu korporacyjnego). Z uwagi na duży zasięg oddziaływania rynkowego, wytypowanych domów towarowych, ta forma sprzedaży uczestniczyła w 1982 r. w blisko 70-80% obrotów przedsiębiorstwa. Prawidłowość wy-

korzystania tych powiązań zależy od postawy kierowników stoisk patronackich: regularności składania zamówień i uzupełniania brakujących zapasów. "Interfragrance" jest jedyną firmą zagraniczną, która stosuje system umów patronackich na tak dużą skalę.

Wiele firm zagranicznych z uwagi na małą skalę produkcji odnosi się negatywnie do tej formy sprzedaży.

Sprzedaż za pośrednictwem sklepów firmowych

Firma "Interfragrance" jako pierwsza upowszechniła na większą skalę tę formę sprzedaży²⁶. Przedsiębiorstwo to posiadało w roku 1983 11 sklepów. W ocenie dyrektora handlowego zdecydowały o tym: wzrost zysku; uniezależnienie się od pośrednictwa handlu uspołecznionego; zwiększenie zakresu kontroli nad sprzedażą własnych produktów; gwarancja ciągłości dostaw do sieci detalicznej; uzyskanie dokładnej informacji o popycie na własne produkty, promocja produktów i znaku firmowego.

W sytuacji "tęsknoty klientów" do ustabilizowanego rynku, taktyka ta pozwala wytworzyć u konsumenta dobre wyobrażenie o firmie. Ciągłość dostaw wyzwała u odbiorców postawę lojalności i zaufania wobec firmy, a nawet "poczucie bezpieczeństwa", które może ograniczyć zjawisko zakupów "na zapas". O otwarciu większości sklepów firmowych, z wyjątkiem dwóch, usytuowanych w mniejszych ośrodkach, decydowały motywy handlowe.

Sieć tych sklepów obejmuje duże miasta wojewódzkie. Za jej pośrednictwem sprzedawanych jest 40% wytwarzanych w firmie kosmetyków i 20% produktów spożywczych. Przedstawiciele dyrekcji zdają sobie sprawę, iż gama 30 produktów, zdefiniowanych technologicznie, jest zbyt wąska dla prowadzenia w przyszłości strategii za pośrednictwem sieci sklepów firmowych. Firma posiada w tym zakresie możliwość wyboru trzech kierunków działań. Mogą być one prowadzone łącznie (efekt komplementarny) lub zamiennie (efekt substytucyjny).

²⁶ Najczęściej firmy polonijne otwierają własne sklepy na rynku lokalnym (bliskość geograficzna oraz presja władz lokalnych). Wiele firm nie uzyskuje jednak zezwoleń na prowadzenie działalności handlowej we własnej sieci sklepów.

1. Ponieważ celem otwarcia sieci sklepów firmowych była sprzedaż wyłącznie produktów własnych, należy rozważyć możliwość oraz celowość dalszego pogłębiania wytwarzanego asortymentu. Działania te mogą doprowadzić do rozwoju gamy produktów w grupie kosmetyków lub aromatów i przetwórstwa spożywczego. Przy założeniu dalszego wzrostu skali firmy, należy rozpatrzyć celowość sprzedaży obu tych grup produktów w tych samych sklepach firmowych. Według opinii dyrektora handlowego celem firmy jest stworzenie sklepu typu kolonialnego. Koncepcja ta wymaga jednak sprzedaży szerokiego asortymentu produktów "rzadkich", najczęściej żywnościowych, importowanych lub "sprawiających wrażenie" zagranicznego pochodzenia. Wyobrażenie o "zagranicznym" pochodzeniu produktu jest wywołane m. in. nazwą przedsiębiorstwa "Interfragrance", kojarzoną przez odbiorców z Francją oraz stosowaniem opakowań z objaśnieniami obcojęzycznymi. Ten aspekt strategii wpływa pozytywnie na wyobrażenia odbiorców o firmie oraz sugeruje "kolonialne" pochodzenie oferowanych przez nią produktów. Firma doskonale wykorzystała p r z e k o n a n i e odbiorców o wysokiej jakości francuskich produktów kosmetycznych²⁷, żywnościowych i "przeniosła" je na własne produkty wytwarzane w kraju, zaopatrując je jedynie w znamiona zagranicznego pochodzenia. Jeśli firma uzyska koncesję na import produktów "kolonialnych", może je oferować pod własną marką, co pozwoli wytworzyć u odbiorców wyobrażenie o jej samowystarczalności, wysokiej jakości oferowanych produktów oraz silnej pozycji rynkowej.

2. Działaniem alternatywnym - również rozważanym w firmie - jest uzupełnienie wąskiego asortymentu własnych produktów, oferowanego w sklepach firmowych oraz patronackich, produktami przedsiębiorstw konkurencyjnych z tej samej branży. Wybór takiej orientacji może jednak doprowadzić w krótkim okresie do spadku sprzedaży produktów własnych.

3. Trzecim kierunkiem jest uzupełnienie asortymentu oferowanego we własnej sieci sklepów o produkty komplementarne z punktu widzenia obsługiwanego segmentu rynku. Działanie to wymaga od firmy pełnienia także funkcji hurtownika oraz zwiększenia liczby kontaktów z innymi producentami, będącymi dostawcami tych produktów.

²⁷ J. B o n n, A. O l i v i e r, "L'influence de l'origine d'un produit sur son image à l'étranger", "Revue Française du Marketing" 1979, no 2, s. 106.

Wnioski

Firma mimo silnej pozycji na rynku nie posiada sprecyzowanej strategii sprzedaży. Oparcie koncepcji sklepów firmowych na wąskiej i zdefiniowanej branżowo strukturze produktów ma uzasadnienie jedynie na rynku producenta. W tej sytuacji najważniejszym kryterium dokonania zakupu przez konsumenta jest dostępność produktów, a nie ich komplementarność w zaspokajaniu określonych potrzeb. W warunkach "ciśnienia" rozwój sieci sklepów firmowych o tak zdefiniowanym asortymencie wydaje się mało realny. Wówczas zestaw oferowanych produktów powinien być znacznie szerszy oraz mieć charakter specjalistyczny, np. wyłącznie kosmetyki lub produkty żywnościowe. Wydaje się, iż taką ewolucję będzie musiała przejść w przyszłości również analizowana firma.

Dyrekcja firmy ocenia, iż nadal istnieje możliwość zwiększenia liczby sklepów własnych, orientacyjnie o ok. 4-5. W ocenie dyrekcji liczba 15-16 sklepów firmowych, realizujących ok. 50% całości obrotów firmy, stanowi górny pułap sterowalności zawieranymi przez nie transakcjami. Prowadzenie sprzedaży wyłącznie za pośrednictwem własnej sieci sklepów jest wykluczone. Stan sieci telekomunikacyjnej i teleksowej oraz brak zastosowania komputeryzacji w dziedzinie kontroli zamówień i dostaw są dla firmy barierą niemożliwą do pokonania w krótkim okresie. Przekroczenie tego pułapu groziłoby brakiem sterowalności systemem sprzedaży. Rozwiązanie to zamiast spodziewanych korzyści przyczyniłoby się do pogorszenia efektywności przedsiębiorstwa, powstania konfliktów wewnętrznych, ponadto zachwiania zaufania i lojalności odbiorców wobec firmy. Dlatego też, choć brak jest obecnie szczególnych utrudnień²⁸ rozwoju sklepów własnych, firma zdecydowała się utrzymać ich liczbę na wykazanym poziomie. Mimo braku dyskryminacji przedsiębiorstw zagranicznych, dzierżawa lub zakup odpowiedniego lokalu na sklep w centrum miast jest na większości rynków aglomeracji miejskich bardzo utrudnione²⁹. W sferze dystrybucji czynnikiem stabilizującym pozycję firm polonijnych może być umocnienie roli budżetów terenowych, co wpły-

²⁸ Wniosek ten nie dotyczy wszystkich firm, gdyż wiele z nich mimo starań o uzyskanie zezwoleń na prowadzenie sklepów własnych nie otrzymało wymaganej zgody.

²⁹ Od 1982 r. warunki dzierżawy lokali przez firmy polonijne są podobne do warunków obowiązujących przedsiębiorstwa gospodarki społecznej.

nęłoby na wzrost zainteresowania władz lokalnych popieraniem rozwoju działalności produkcyjnej i handlowej tych firm.

Przedstawiony przykład stanowi dowód potrzeby i możliwości różnicowania form sprzedaży przedsiębiorstw. Warunkiem takich działań jest samodzielność definiowania przez przedsiębiorstwo struktury odbiorców oraz stosowanych form współpracy. Rozwój powiązań integracyjnych, umownych i korporacyjnych jest więc również możliwy na rynku producenta.

Po analizie zachowań przedsiębiorstw produkcyjnych dokonana zostanie ocena możliwości rozwoju powiązań integracyjnych przez przedsiębiorstwa handlowe.

2. Przedsiębiorstwo handlowe jako integrator kanału rynku

W sytuacji rynku producenta przedsiębiorstwa handlowe dysponują ograniczonymi możliwościami pełnienia roli integratora. Przedsiębiorczość dyrekcji może jednak doprowadzić do rozwoju powiązań integracyjnych, głównie umownych - zmniejszających niepewność przedsiębiorstw w zakresie dostaw produktów gotowych.

2.1. Rozwój powiązań korporacyjnych

Powiązania korporacyjne w sferze produkcji wymagają od przedsiębiorstwa handlowego posiadania własnych zakładów wytwórczych. Tradycja bezpośredniego zarządzania takimi małymi lub średnimi zakładami jest w Polsce niewielka. Nieliczne przedsiębiorstwa handlowe, które mają takie zakłady we własnej strukturze, "odziedziczyły" je z przeszłości³⁰. Obecnie z uwagi na istniejące ograniczenia finansowe za nierealną można uznać budowę własnych zakładów produkcyjnych. Powiązania te mogą rozwijać się jedynie w drodze przejęcia już istniejących zakładów. Ten rodzaj powiązań uniezależnia częściowo przedsiębiorstwa handlowe od dostawców, lecz wymaga od nich pełnienia także roli producenta - co jest szczególnie trudne w sytuacji "ssania" (trudności zaopatrzeniowe).

³⁰ L. K r y s i a k, Proces integracji handlu z produkcją na przykładzie PDT "Centrum", [w:] Rynek w gospodarce socjalistycznej, Warszawa 1981, s. 284-314.

W pierwszym etapie wprowadzania reformy nie zaobserwowano rozwoju powiązań korporacyjnych w sferze produkcji. Nieliczne przedsiębiorstwa handlowe (np. PDT "Centrum"), posiadające wcześniej własne zakłady wytwórcze nie zamierzają z nich zrezygnować. Wśród nich brak jest natomiast dążeń do przejmowania nowych zakładów.

Postawy dyrekcji przedsiębiorstw handlowych wobec powiązań korporacyjnych można podzielić na negatywne i pozytywne.

Postawy negatywne cechuje brak zainteresowania lub krytycyzm wobec tej formy integracji. Wynikają one z przekonania, iż wyłączną rolę przedsiębiorstwa jest pełnienie czynności handlowych. Postawa ta niekiedy wynika również z preferowania przez dyrekcję powiązań umowanych w sferze produkcji. Przedsiębiorstwo handlowe organizuje wówczas produkcję na zasadach umownych (kontraktowanie wolnych mocy produkcyjnych, produkcja na wyłączność, chałupnictwo itp.).

Badania potwierdziły większe zainteresowanie przedsiębiorstw handlowych powiązaniem umownymi niż korporacyjnymi. Za podstawowe ograniczenia rozwoju powiązań korporacyjnych respondenci uznali braki: surowców, wykwalifikowanej siły roboczej oraz lokali. Istotną barierą jest wyższy stopień trudności zarządzania przedsiębiorstwem o funkcjach handlowo-produkcyjnych oraz ryzyko zapewnienia ciągłości dostaw zaopatrzeniowych. Ryzyko to może być częściowo ograniczone przez odpowiedni wybór branży. Własne zakłady produkcyjne działają najczęściej w branży odzieżowej, ze względu na możliwość dostaw materiałów. W opinii respondentów nowe przepisy oraz zasada samofinansowania nie zawierają szczególnych ograniczeń dla rozwoju tej formy powiązań.

Postawy pozytywne charakteryzuje zainteresowanie prowadzeniem przez przedsiębiorstwo handlowe, zarówno obecnie jak i w przyszłości, pewnej działalności produkcyjnej. Respondenci podkreślali potrzebę zróżnicowania form integracji w sferze produkcji. W ich opinii powiązania korporacyjne będą szerzej stosowane dopiero w przyszłości.

Podstawowymi motywami rozwoju produkcji własnej, według respondentów (pytanie zamknięte), są i pozostaną w kolejności ważności: możliwość uzyskania dodatkowych dostaw, zdolność do szybkich przedstawień produkcji, opłacalność produkcji własnej, zgodność produkcji z preferencjami odbiorców, zmniejszenie niepewności dostaw

od innych producentów, pełna kontrola procesu wytwarzania produktu. Ostatnie dwa motywy są oceniane znacznie niżej niż poprzednie. Przedsiębiorstwo interesuje się ograniczeniem niepewności dostaw oraz rozszerzeniem kontroli procesu wytwarzania produktu o tyle, o ile czynniki te warunkują ilościowy wzrost dostaw oraz dostosowanie ich struktury do preferencji odbiorców. Motywy te traktowane są prawidłowo jako drugorzędne, w stosunku do opłacalności powiązań. Zastanawia również niższa ocena zysku w porównaniu z możliwością szybkich przestawień produkcji. Wiele przedsiębiorstw wyznaje jednak zasadę, iż nie należy traktować zysku, przynajmniej - otwarcie, jako podstawowego motywu działalności.

Głównymi barierami rozwoju tej formy integracji są: rozdzielnictwo i braki surowcowe, trudności lokalowe, ograniczenie dla wzrostu zatrudnienia oraz brak wykwalifikowanych pracowników.

Rola takich ograniczeń, jak: własne zasoby finansowe, kapitałochłonność produkcji własnej, niska opłacalność, bariery formalnoprawne, brak swobody ustalania cen, oceniana jest jako mała lub żadna.

Cechą uzyskanych wypowiedzi jest brak zróżnicowania w ocenie oddziaływania przedstawionych ograniczeń, w przyszłości i obecnie. Respondenci zakładają jedynie spadek znaczenia rozdzielnictwa i braków surowcowych. Uzyskane odpowiedzi cechuje również brak podkreślenia roli nowych ograniczeń, np. rynkowych, które mogą pojawić się w przyszłości na niektórych rynkach, szczególnie na rynku odzieży. Błędem respondentów wydaje się być minimalizowanie roli ograniczeń formalnoprawnych, np. konieczności uzyskania zgody organu założycielskiego na pełnienie czynności produkcyjnych. Organ założycielski może bowiem hamować rozwój takich powiązań integracyjnych.

Przedsiębiorstwo handlowe, oprócz sfery produkcji, może również rozwijać powiązania korporacyjne w sferze usług. Posiada ono wówczas własne zakłady usługowe. W praktyce zależność usługodawcy od przedsiębiorstwa handlowego oparta jest najczęściej o umowę agencji. Zakres integracji jest w tym przypadku bardzo ograniczony i sprowadza się do drżerżawy określonej powierzchni handlowej, ustalenia warunków rozliczeń finansowych (wielkość opłat) oraz ogólnych zasad prowadzenia działalności usługowej. Według respondentów powiązania

umowne są bardziej opłacalne dla przedsiębiorstwa handlowego, gdyż nie zwiększają kosztów własnych integratora, a całe ryzyko ponosi sam usługodawca.

Podsumowanie

Pierwszy etap wprowadzania reformy nie doprowadził w przedsiębiorstwach handlowych do rozwoju nowych korporacyjnych form integracji w sferze produkcji. Przedsiębiorstwa handlowe preferują w tej dziedzinie wykorzystanie różnych form powiązań umownych. Ten kierunek należy uznać za właściwy, a także najczęściej za jedyny możliwy w warunkach "ssania".

W sferze handlu detalicznego obserwuje się zastępowanie powiązań korporacyjnych umownymi. Zachowania te wynikają z powiązań nieformalnych stron oraz z dążenia do wzrostu opłacalności działania przedsiębiorstwa.

W ramach funkcji hurtowej następuje także uzupełnianie stosowanych dotychczas korporacyjnych form integracji (własny hurt) powiązaniami umownymi (usługi świadczone przez własny hurt dla innych uczestników kanału rynku).

Wszystkie te działania wskazują na ograniczenie roli powiązań korporacyjnych i stopniowy wzrost znaczenia powiązań umownych. Struktura powiązań kanału rynku ulega powolnemu różnicowaniu. Zmiany te mają jednakże wyłącznie charakter incydentalny.

2.2. Przedsiębiorstwo handlowe jako integrator powiązań umownych

Rola integratora wymaga od przedsiębiorstwa handlowego posiadania przewagi nad pozostałymi ogniwami kanału rynku w dziedzinach istotnych dla prowadzonej przez nie działalności. W sytuacji "ssania" przewaga ta jest najczęściej po stronie producenta. Są jednak sfery, w których przewaga ta jest mniejsza i stwarza przedsiębiorstwu handlowemu pewne możliwości pełnienia roli integratora kanału rynku. Do sfer tych zaliczam:

a. Strumień zaopatrzenia w materiały i surowce.

W sytuacji "ssania" podstawowym obszarem niepewności producenta

jest sfera zaopatrzenia. Zdobyć przez przedsiębiorstwo handlowe częściowej przewagi w tej właśnie dziedzinie umożliwi mu pełnienie roli integratora. Rozwiązanie to dotyczy przedsiębiorstw handlowych, zajmujących się sprzedażą materiałów i surowców (np. tkanin) lub posiadających sieć powiązań nieformalnych z dostawcami tych produktów. Ten rodzaj działań zależeć będzie od rozwoju powiązań poziomych oraz złamania monopolu central materiałowo-zaopatrzeniowych w dziedzinie zaopatrzenia producentów. Centrale te były i są nadal zależne od producentów. Równocześnie, jako dostawca surowców i materiałów, przedsiębiorstwo handlowe posiada większe możliwości wzmocnienia swej siły przetargowej w kontaktach z producentem.

b. Strumień produktów gotowych: pozarynkowe dostawy dla przedsiębiorstw produkcyjnych.

W sytuacji głębokiej nierównowagi rynku, przedsiębiorstwo handlowe jest dysponentem wielu deficytowych dóbr konsumpcyjnych. Pozarynkowe dostawy tych produktów do przedsiębiorstw produkcyjnych pozwalają mu uzyskać swoistą przewagę nad producentem. Przewaga ta sprzyja rozwojowi powiązań nieformalnych stron wymiany (najczęściej naturalnej). Strumień wymiany naturalnej służy jednocześnie wzmocnieniu prestiżu dyrekcji przedsiębiorstw produkcyjnych u ich załóg pracowniczych. Dla handlu natomiast wymiana ta stanowi gwarancję uzyskania w przyszłości dostaw od partnera tej transakcji. Działania te, choć niedozwolone, stwarzają swoistą płaszczyznę rozwoju powiązań integracyjnych oraz wzmocnienia wspólnoty interesów partnerów wymiany.

c. Strumień finansowy.

Sytuacja finansowa³¹ wielu przedsiębiorstw handlowych jest zadowalająca. Mogą one pełnić rolę integratora, kredytując wybranych producentów. Przedsiębiorstwo handlowe może więc zmniejszyć niepewność producenta w zakresie finansowania produkcji. Przewaga odbiorcy umożliwia mu wpływ na produkcję, a tym samym na przyszłe dostawy. Rozwój tej integracji zależy od źródeł zasilania finan-

³¹ System marż procentowych, przy jednoczesnym wzroście cen o charakterze inflacyjnym, umożliwia zwiększenie zysku przedsiębiorstwa przy braku wzrostu nakładów lub przy ich mniej niż proporcjonalnym wzroście.

sowego producentów. Jeśli zasilanie finansowe ze strony banków będzie miało charakter ograniczeń twardych, alternatywne źródła kredytowania, jakimi są przedsiębiorstwa handlowe, mogą stać się podstawą umownych powiązań integracyjnych.

d. Strumień informacji.

Niepewność producenta, w sytuacji "ssania", w niewielkim stopniu zależy od dopływu odpowiedniej informacji z rynku. Informacja o rynku pochodząca z handlu może jednak zwiększyć opłacalność działalności producenta. Dotyczy to w szczególności informacji na temat: kierunków rozwoju produkcji w oparciu o posiadane materiały i surowce, wyboru wzorów produktów czy znajomości poziomu akceptacji cenowej u konsumentów. Rozwój integracji zależy tutaj od roli, jaką producent przywiązuje do informacji o rynku, a także od tego czy informacji tej nie gromadzi on już samodzielnie.

e. Strumień negocjacji.

Względna przewaga przedsiębiorstwa handlowego nad producentem może wynikać również z umiejętnego prowadzenia negocjacji. Stwierdzenie to, w sytuacji "ssania" i nadrzędności dostawcy, pozornie tylko jest paradoksalne. Finansowe koncesje na rzecz producenta (w połączeniu z oddziaływaniem a, b, c, d) mogą wzmocnić pozycję przedsiębiorstwa handlowego. Za cenę koncesji finansowych producent podporządkowuje się określonym przez przedsiębiorstwo handlowe zasadom współpracy. Zakres integracji może być różny, w zależności od korzyści uzyskiwanych przez obie strony oraz od rzeczywistej nadrzędności producenta.

Przedstawiony zbiór sfer "względnej przewagi" przedsiębiorstwa handlowego dotyczy jedynie producentów. Podobnych porównań można dokonać dla usługodawców. Kolejnym etapem jest przekształcenie warunków sprzyjających integracji w umowne formy powiązań w kanale rynku. Analizę rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw handlowych poprzedzi scenariusz zachowań możliwych w sytuacji rynku producenta i braku istotnych administracyjnych ograniczeń samodzielności.

A. Scenariusz możliwych zachowań

Integracyjne powiązania umowne mogą dotyczyć w pierwszym rzędzie sfery produkcji. Są one możliwe wszędzie tam, gdzie przedsiębiorstwo handlowe dysponuje niezbędnymi surowcami i

materiałami. Stan ten pozwala mu dokonać wyboru producenta oraz określić warunki produkcji i dostaw produktów gotowych. Funkcja integratora wymaga intensyfikacji kontaktów z dostawcami oraz pełnienia roli pośrednika lub bezpośredniego dostawcy. Źródłem surowców lub materiałów może być również rynek zagraniczny. Szereg przedsiębiorstw handlowych, zwłaszcza dużych domów towarowych, prowadzi zagraniczną wymianę kompensacyjną. Rozwój integracji wymaga dalszego wzrostu tej wymiany. Ta forma powiązań może dotyczyć głównie przemysłu lekkiego.

W procesie rozwoju integracyjnych powiązań umownych można wykorzystać następujące rozwiązania (a, b, c, d, e, f), por. tab. 2.

T a b e l a 2

Autorstwo koncepcji produktu	Rodzaj marki produktu	
	dystrybutora (integratora)	producenta (zleceniobiorcy)
Dystrybutor (integrator)	(a)	(b)
Producent (zleceniobiorca)	(c)	(d)
Wspólnie dystrybutor + producent	(e)	(f)

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

a. Produkt jest wytwarzany w oparciu o materiały dostarczone przez dystrybutora, według jego koncepcji i sprzedawany pod jego marką.

Jest to najbardziej kompletny typ integracji. Przedsiębiorstwo handlowe pełni, obok funkcji dostawcy, czynności projektowania i wzornictwa, a także kontroluje sam proces wytwarzania. Wymaga to dokonania szeregu zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa handlowego. Rozwiązanie to może być stosowane w stosunku do niektórych zakładów produkcyjnych małej i średniej skali. Ten typ integracji zmniejsza niepewność producenta, który akceptuje wyko-

rzystanie tzw. s t r a t e g i i z a l e ż n e j³² od integratora. Jednocześnie sprzedaż produktów pod własną marką jest ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa handlowego³³. W sytuacji "ssania" podstawowymi ograniczeniami dla wykorzystania tego rozwiązania są: istniejące braki zaopatrzeniowe oraz szeroki zakres czynności wypełniany przez integratora. W przyszłości, wraz ze zmniejszeniem się zakresu nierównowagi, rozwiązanie to może znaleźć szersze zastosowanie.

b. Produkt spełnia podobne warunki jak w (a), lecz sprzedaż następuje pod marką producenta. Rozwiązanie to jest stosowane wówczas, gdy producent - ze względów strategicznych - domaga się, by produkt był sprzedawany pod jego marką. Dla integratora wariant ten jest mniej korzystny. Przy tych samych nakładach nie może on bowiem wykorzystywać własnej marki produktu.

c. Produkt jest wytwarzany w oparciu o materiały dostarczone przez handel według koncepcji producenta, a sprzedaż następuje pod marką dystrybutora.

Wariant ten jest korzystny dla przedsiębiorstwa handlowego. Wyboru koncepcji produktu dokonuje producent pod nadzorem dystrybutora. Jednocześnie sprzedaż odbywa się pod marką dystrybutora. Wariant ten można upowszechnić w warunkach "ssania". Nie kwestionując kompetencji producenta w sferze produkcji, rozwiązanie to prowadzi do wzmocnienia marki przedsiębiorstwa handlowego. Może być ono stosowane wobec drobnych producentów, o mało znanej marce lub wobec znanych producentów, wykazujących względnie trwałe braki surowców oraz niewykorzystane zdolności produkcyjne.

d. Produkt jest wytwarzany w oparciu o materiały dystrybutora, według koncepcji producenta oraz sprzedawany pod marką producenta. Sprzedawca posiada niewielki zakres kontroli nad procesem wytwarzania produktu. Równocześnie może on jednak wykorzystać to rozwiązanie w stosunku do producentów o uznanej na rynku marce i renomie wśród odbiorców. Integracja ta jest także korzystna dla producenta. W niczym nie ograniczając jego samodzielności produk-

³² Por. Ch. F r e e m a n n, The Economics of Industrial Innovation, Manchester 1974, s. 200-201.

³³ B. P i n e t, Les Marques de distributeurs; "Revue Française du Marketing" 1979, No 3, s. 53-60.

cyjnej zmniejsza ona jednocześnie niepewność po stronie zaopatrzenia, a w przyszłości zbytu. Jedynym ograniczeniem samodzielności producenta są zasady sprzedaży wytworzonych produktów, obowiązkowo przekazywanych do jednostek sieci detalicznej integratora.

e, f. Propozycje te są pewnymi mutacjami rozwiązań poprzednich. Decyzje dotyczące koncepcji produktu są podejmowane wspólnie przez obu partnerów. Może to prowadzić w przyszłości do utworzenia wspólnej instytucji pełniącej m. in. funkcję projektowania i rozwoju nowych produktów, wzornictwa, badań rynku, gromadzenia informacji itp. Instytucja taka może działać np. w ramach utworzonego przez strony zrzeszenia lub spółki. Sprzedaż produktów może być prowadzona także pod marką zrzeszenia lub spółki. Ponadto, jeśli przedsiębiorstwa handlowe posiadają rozszerzone uprawnienia w zakresie bezpośredniej, zagranicznej wymiany handlowej, czynnik ten będzie sprzyjał tworzeniu spółek i zrzeszeń z udziałem producentów. Przedsiębiorstwo handlowe może być wówczas nadal integratorem, jeśli stworzy producentowi warunki opłacalnego eksportu. Wzrost tej opłacalności jest możliwy m. in. właśnie przez oddolne tworzenie struktur, stanowiących transmisję pomiędzy rynkiem krajowym i zagranicznym.

Przedstawione rozwiązania (a, b, c, d, e, f) mogą być realizowane w ramach bardzo różnorodnych porozumień. Oprócz umów zrzeszenia i spółki, można wykorzystać umowy o kontraktację wolnych mocy wytwórczych, produkcję na wyłączność, umowy patronackie, umowy zlecenia, umowy franchisingowe i inne. Ustalenia szczegółowe, dotyczące zakresu integracji, za każdym razem mogą być różnicowane, w zależności od rodzaju partnerów porozumienia. Wydaje się jednak, iż przedsiębiorstwo handlowe będzie preferować w sferze produkcji powiązania umowne nad korporacyjne. Przy aktywnej postawie handlu, ten rodzaj integracji jest możliwy do wykorzystania nawet w sytuacji "ssania". Wymaga on jednak od integratora dużej przedsiębiorczości oraz rozszerzenia pełnionych funkcji. Przedsiębiorczość ta powinna przejawiać się w przewyżnianiu ograniczeń po stronie zaopatrzenia, wyszukiwaniu nowych źródeł dostaw oraz w aktywnej polityce negocjacyjnej z innymi uczestnikami rynku. W pierwszej kolejności proces integracji może objąć partnerów, których łączą silne powiązania nieformalne oraz bliskość rynku lokalnego.

Ten rodzaj powiązań nie zawiera szczególnych zagrożeń. Materiały i surowce są kierowane do produkcji, zgodnej z aktualnymi pre-

ferencjami odbiorców. W sytuacji "ssania" trudno sobie wyobrazić gromadzenie nadmiernych zapasów tych materiałów w przedsiębiorstwach handlowych. Zagrożenie to jest zdecydowanie mniejsze niż to, które występuje w systemie rozdzielnictwa. Rozdzielnictwo bowiem generuje nierównowagę oraz prowadzi do powstawania nadmiernych zapasów surowców u producentów. Przedsiębiorstwo handlowe w roli integratora czuwa nad zgodnością podejmowanych kierunków produkcji z informacją pochodzącą bezpośrednio z rynku. Prowadzi to do zmniejszenia zakresu nierównowagi oraz wytworzenia produktów o wyższej użyteczności dla konsumentów.

Przedsiębiorstwo handlowe może pełnić rolę integratora również wobec detalistów oraz usługodawców. Może ono zastąpić część powiązań korporacyjnych (własna sieć sklepów) powiązaniami umownymi (umowy agencyjne, franchisingowe, leasing itp.). Rozwój tych powiązań zależy głównie od roli prywatnego handlu detalicznego (np. agencyjnego).

W zależności od zakresu samodzielności detalisty, członka systemu umownego, można wyróżnić następujące rozwiązania:

a. Detalista dysponuje pełną samodzielnością wyboru źródeł dostaw oraz produktów oferowanych w danej jednostce sieci. Jedynym elementem integracji jest oznaczenie jednostek sieci marką integratora. Rozwiązanie to jest zbliżone do stosowanych obecnie umów agencyjnych.

b. Detalista dysponuje częściową samodzielnością wyboru źródeł dostaw oraz produktów oferowanych w danej jednostce sieci. Ograniczenie samodzielności zmusza detalistę do częściowego wykorzystania źródeł dostaw wskazanych przez integratora. Integrator zobowiązuje się jednak zabezpieczyć dostawy określone umową. Rozwiązanie to pozostawia detaliście szeroki margines dla rozwoju własnych działań, przez co pobudza jego aktywność. Sprzedaż odbywa się pod marką integratora.

c. Samodzielność detalisty w sferze wyboru źródeł dostaw oraz zestawu produktów, oferowanych w jednostce sieci, jest silnie ograniczona przez integratora. Ma to na celu ujednolicenie oferty produktów w jednostkach sieci tego samego systemu. Zakres integracji jest w tym rozwiązaniu najszerszy i wymaga od integratora stworzenia atrakcyjnego zestawu produktów komplementarnych oraz zagwarantowania regularnych dostaw tych produktów dla wszystkich jednostek sieci. Rozwiązanie to jest zbliżone do umów franchisingo-

wych. Jest ono diametralnie różne od pozornej jednolitości asortymentowej, stosowanej dotychczas przez państwowe przedsiębiorstwa handlowe. Znak firmowy ugrupowania staje się wówczas autentycznym wyróżnikiem określonej grupy detalistów, skupionych na zasadach umownych, a często również korporacyjnych, wokół podmiotu integratora. Wyjątkowo w sytuacji "ssania" detalista winien posiadać szeroki zakres samodzielności, który w przyszłości może być stopniowo ograniczany. Każde przedsiębiorstwo handlowe może posiadać szereg takich ugrupowań detalistów wyodrębnionych np. w oparciu o zasady segmentacji rynku.

Zastępowanie powiązań korporacyjnych powiązaniami umownymi nie zawiera szczególnych zagrożeń, a jednocześnie umożliwia zainteresowanym podmiotom osiągnięcie szeregu korzyści:

a. Integrator (przedsiębiorstwo handlowe) zwiększa sumę osiąganego zysku przez przesunięcie szeregu kosztów stałych na podmiot integrowany, ponadto przez uzyskanie opłat za wykorzystanie jednostki sieci (ryczałt lub prowizja). Zarządzanie powiązaniami umownymi jest dla integratora znacznie łatwiejsze niż powiązaniami korporacyjnymi.

b. Detalista uzyskuje prawo eksploatacji wybranej jednostki sieci. Zarządzanie tą jednostką jest zdecentralizowane i odbywa się na koszt i ryzyko detalisty.

c. Finalny odbiorca zwiększa użyteczność dokonywanego zakupu, na skutek zróżnicowania oferty jednostek sieci detalicznej.

Przedsiębiorstwo handlowe może wreszcie rozwijać powiązanie integracyjne w dziedzinie usług: Umowna forma integracji jest tutaj bardziej wskazana niż korporacyjna. Ryzyko świadczenia usług oraz bieżące zarządzanie punktem usługowym ponosi wówczas wyłącznie usługodawca. Usługi objęte integracją powinny być komplementarne w stosunku do produktów oferowanych w przedsiębiorstwie handlowym. Przedsiębiorstwo to może pełnić rolę integratora wobec producenta (usługi posprzedażne) lub usługodawców prywatnych czy uspołeczniczonych. Podstawą takiej integracji może być umowa spółki (np. z producentem) w dziedzinie serwisu posprzedażowego, umowa agencyjna (w stosunku do prywatnych usługodawców). Podstawową korzyścią tych powiązań dla integratora jest wzrost sumy zysku, m. in. na skutek zmniejszenia niewykorzystanej powierzchni handlowej. Dla finalnego odbiorcy integracja ta oznacza wzrost użyteczności zakupu, szczególnie użyteczności miejsca i czasu. Rola integratora

polega na wyborze grupy usługodawców, przeprowadzeniu z nimi negocjacji, ustaleniu warunków technicznych, finansowych oraz nadzoru nad ich działalnością. Usługodawcy ci posiadają pełną samodzielność w zakresie bieżącego zarządzania jednostkami usługowymi.

Jak wynika z tego krótkiego przeglądu, przedsiębiorstwo handlowe w sytuacji szerokiej samodzielności może stosować bardzo różne formy umownych powiązań integracyjnych w dziedzinie produkcji, handlu detalicznego i usług. Obecnie należy dokonać konfrontacji między przedstawionym scenariuszem zachowań i rzeczywistymi działaniami przedsiębiorstw handlowych.

B. Rozwój integracji w świetle badań

Wyniki badań świadczą o próbach wykorzystania przez przedsiębiorstwa handlowe umownych powiązań integracyjnych. Są to najczęściej rozwiązania taktyczne, a nie strategiczne. Rezultaty badań dotyczą przede wszystkim sfery produkcji oraz marginesowo handlu detalicznego i usług.

W sferze produkcji skala tych przedsięwzięć jest nadal ograniczona. Dla potrzeb integracji przedsiębiorstwo handlowe wykorzystuje głównie: kontraktację wolnych mocy produkcyjnych, umowy o produkcję na wyłączność oraz produkcję nakładczą.

Kontraktowanie zdolności produkcyjnych w przemyśle nie odgrywa dużej roli. W przeszłości odbiorcy wykorzystywali tę formę powiązań głównie w zawężeniu do konfekcji i dziewiarstwa. Współpraca ta miała wyłącznie charakter doraźny. O jej podjęciu decydowało posiadanie przez producenta wolnych mocy produkcyjnych, przy jednoczesnej dostępności źródeł surowca po stronie odbiorcy. Zarówno w przeszłości, jak i obecnie inicjatorem kontraktacji pozostaje odbiorca. Według opinii respondentów w przyszłości rolę tę powinien przejąć w dużym stopniu producent. Producent tak w przeszłości, jak i obecnie nie informuje najczęściej odbiorcy o niewykorzystanych zdolnościach produkcyjnych³⁴. Przepływ informacji następuje za pośrednictwem częstych kontaktów bezpośrednich oraz powiązań nieformalnych partnerów wymiany. Z uwagi na problemy zaopatrzeniowe, stopień trud-

³⁴ Poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych u wielu produ-

ności zawarcia takich umów oceniany jest przez większość przedsiębiorstw handlowych jako bardzo duży. O przedmiocie kontraktacji decyduje nadal producent, choć odbiorca odgrywa tutaj coraz większą rolę. W ocenie respondentów w przyszłości przedmiot kontraktacji powinien wynikać ze wspólnej decyzji stron umowy.

Wyniki badań ukazały także pozytywne przykłady tej współpracy. Przedsiębiorstwo handlowe pełni niekiedy rolę konsultanta w zakresie wyboru przez producenta struktury produkcji. Sugestie odbiorcy prowadzą do zmiany asortymentu na bardziej poszukiwany na rynku i jednocześnie bardziej opłacalny dla producenta. Wzrost opłacalności dotyczy także przedsiębiorstwa handlowego. Dzięki tym informacjom, przy tej samej pracochłonności i materiałochłonności produkcji zmiana asortymentu może w niektórych przypadkach doprowadzić do podwojenia sumy zysku producenta³⁵. Współpraca taka jest możliwa i zależy bezpośrednio od dyrekcji lub samorządu załogi przedsiębiorstw, zaufania stron, tradycji kontaktów powiązań nieformalnych oraz lojalności partnerów. Czynniki te decydują o bezkonfliktowości współpracy. Ważnym elementem jest również elastyczność działań partnerów, przejawiająca się w gotowości do realizacji niezaplanowanej transakcji (np. produkcji lub odbioru dostawy). W przypadku przedsiębiorstwa handlowego elastyczna postawa oznacza często możliwość uzyskania dodatkowych dostaw (poza rozdzielnikiem).

Według ocen dyrekcji przedsiębiorstw handlowych - jedynie ok. 30-35% przedsiębiorstw produkcyjnych jest zainteresowanych tą formą współpracy. Informacja o wolnych mocach produkcyjnych przekazywana jest wówczas przedsiębiorstwu handlowemu przez producenta, który zapytuje o najbardziej poszukiwany asortyment. Odbiorca pełni w stosunku do takich partnerów również rolę konsultanta w dziedzinie polityki cenowej. W ocenie respondentów z przedsiębiorstw handlowych ceny proponowane przez producentów odbiegają zbyt rażąco (in minus) od cen równowagi, co stwarza warunki do powstawania spekulacji i pozbawia partnerów umowy części zysku.

centów nie przekracza 60-70% (w branży odzieżowej, rynek łódzki, 1982 sierpień/wrzesień). Wyjątek stanowią firmy polonijne, w których wskaźnik ten jest bliski 100%.

³⁵ Odnosi się to np. do konsultacji w dziedzinie struktury produkcji dokonywanych przez SDH "Central" w Łodzi, w wybranych przedsiębiorstwach w branży dziewiarskiej i odzieżowej działających na rynku łódzkim (por. przedsiębiorstwa "Femina" i "Pafino").

Czynnikami utrudniającymi obecnie tę formę współpracy są według respondentów w stopniu bardzo dużym i dużym (oceny 5/5 i 4/5): braki zaopatrzeniowe, rozdzielnictwo surowców, brak wolnych mocy produkcyjnych, brak informacji o potencjalnych kontrahentach, trudności stwarzane przez organa nadrzędne oraz braki kadrowe. Oddziaływanie innych ograniczeń jest w ich opinii małe lub żadne (oceny 2/5 i 1/5). Dotyczy to w szczególności obowiązujących przepisów, braku przygotowania handlu do pełnienia roli integratora, ryzyka współpracy, opłacalności. Błędem jest umieszczenie wśród podstawowych ograniczeń braku wolnych mocy produkcyjnych. W praktyce czynnik ten nie odgrywa takiej roli.

W przyszłości w ocenie respondentów podstawową barierę rozwoju tej formy współpracy stanowić będą nadal braki surowców, mocy produkcyjnych oraz kadr. Ta forma powiązań powinna równocześnie opierać się na umowach wieloletnich, a nie jak to miało miejsce dotychczas na doraźnej współpracy. Przyczyni się to do stabilizacji powiązań. Przedsiębiorstwo handlowe, kontraktując zdolności produkcyjne, zajmuje się: koordynacją dostaw surowców, półproduktów oraz działań kooperantów współpracujących z producentem, określeniem asortymentu oraz wzorów produktów stanowiących przedmiot umowy, produktu i aktywizacją sprzedaży oraz badaniem rynku. W opinii respondentów zakres tych czynności powinien ulec w przyszłości zawężeniu i dotyczyć jedynie definiowania asortymentu i wzorów produktów oraz prowadzenia działalności o charakterze promocyjnym. Zastanawiającym jest brak w tej grupie czynności badań rynku. Odbiorcy zakładają również przerzucenie wszystkich kontaktów z dostawcami i kooperantami na służby producenta. W przyszłości odbiorcy chcą rozszerzyć zakres stosowania umów o wyłączność produkcji na większość branż, a nie jak to miało miejsce dotychczas jedynie na przemysł lekki.

W ocenie odbiorców umowy te będą zawierane w przyszłości z przedsiębiorstwami małymi i średnimi, o wąsko wyspecjalizowanym asortymencie, reprezentującymi sektor spółdzielczy oraz prywatny (krajowy i zagraniczny). Producentów tych cechuje bowiem wysoka elastyczność działań, dobra jakość produktów i krótki cykl produkcyjny. Wielobranżowe przedsiębiorstwo handlowe jest dla wielu z nich ważnym dostawcą surowców i materiałów. W odróżnieniu od pozostałych przedsiębiorstw handlowych (nie dysponujących surowcem), zajmuje ono czasami pozycję nadrzędną wobec producenta. W takiej sytu-

acji ustala ono warunki dostawy: jej wielkość, asortyment, termin itp. Oprócz produktów wytworzonych z powierzonego surowca, dostawa obejmuje także inne wyroby. Gwarancja dodatkowych dostaw jest warunkiem rozpoczęcia współpracy³⁶. Przedsiębiorstwo handlowe podejmuje takie działania głównie w branży odzieżowej, choć przez się ~~p o w i ą z a n i e f o r m a l n y c h m o ż e r o z s z e r z y ć i c h z a k r e s n a i n n e g r u p y p r o d u k t ó w~~, np. artykuły żywnościowe, skórzane, wyposażenia wnętrz. Wykorzystując uprzywilejowaną pozycję na rynku oraz dzięki wymianie bezpośredniej z zagranicą, dyrektor takiego przedsiębiorstwa handlowego jest dla producenta bardzo korzystnym partnerem (zaopatrzenie + kredytowanie).

Kontrola źródeł zaopatrzenia w surowce (studium przypadku)

Mimo iż rozdzielnictwo surowców stanowi zasadniczą barierę rozwoju powiązań umownych, wiele przedsiębiorstw handlowych poszukuje alternatywnych źródeł dostaw. Zaprezentowany dalej przykład dotyczy wielobranżowego przedsiębiorstwa handlowego, oznaczonego jako "Z".

Kontakty na giełdach służą jedynie określeniu ramowych zasad współpracy. O ostatecznej wielkości dostaw decydują przede wszystkim powiązania nieformalne i kontakty osobiste. Oferty pisemne, jako forma nawiązywania kontaktu z producentem, nie odgrywają żadnej roli.

Obserwacje te świadczą o dążeniu stron wymiany do swoistej "re-privatyzacji" powiązań handlowych, czyli preferowania kontaktów osobistych przy wyborze form i partnerów współpracy. Mechanizm ten stanowi dowód fikcji systemu rozdzielnictwa. Fikcja rozdzielnictwa polega głównie na niemożności zbilansowania produkcji przeznaczonej na rynek z zapotrzebowaniem odbiorców handlowych. Brak dokładnych danych jest rezultatem celowego zaniżania przez producentów planów produkcji, niepewności co do rozmiarów eksportu oraz tzw. luzu, wy-

³⁶ Przykładem takiej współpracy umownej są powiązania SDH "Central" w Łodzi z firmą "Austrotex", z branży odzieżowej. Przedsiębiorstwo handlowe dostarczyło producentowi surowiec wystarczający na wykonanie 1 tys. sztuk produktu (spodnie). Dostawca zobowiązał się do realizacji dostaw w wysokości 3 tys. sztuk. Wartość tkanin (surowca) wyniosła (wg cen detalicznych) ok. 2 mln zł, wartość wyrobów gotowych ok. 10 mln zł. Przyrost wielkości obrotu dla przedsiębiorstwa handlowego 8 mln zł (informacja z roku 1983).

nikającego z niewykorzystanych zdolności produkcyjnych, co przy założeniu wydłużenia serii lub podjęcia nie zamówionej wcześniej produkcji oznacza wzrost dostaw na rynek. Fikcja mechanizmu rozdzielnictwa oznacza najczęściej, iż podaż produktów na rynek wewnętrzny jest znacznie wyższa niż wielkość produktów dzielonych centralnie.

Przykładowo:

1. Globalna, roczna wielkość produkcji producenta X wynosi 1000 sztuk produktu. Producent przeznacza 400 sztuk na eksport i 600 sztuk na rynek wewnętrzny. W sytuacji nieprzewidzianego spadku eksportu, np. o 200 sztuk, wielkość ta zostaje przeznaczona na rynek wewnętrzny, poza wcześniej ustalonym rozdzielnikiem (600 sztuk produktu X).

Odbiorcy posiadający preferencyjne kontakty z dostawcą przejmują całość tej nadwyżki i przeznaczają ją do własnej sieci sklepów lub stoisk. Przypadek ten dotyczy m. in. przedsiębiorstwa "Z". Producent czasami celowo zaniża planowaną wielkość produkcji, a tym samym udział jego produktów w puli centralnego rozdzielnictwa. Preferencyjność powiązań dostawcy i odbiorcy wynika z wymiany produktów, nie zbilansowanych w puli centralnego rozdzielnictwa. Przypadki takie nie należą do rzadkości. Często są one zaplanowane przez uczestników wymiany. Dane zawarte w tab. 3 obrazują możliwości wzrostu zaopatrzenia w surowce przedsiębiorstwa handlowego "Z", w systemie, w którym formalnie obowiązuje rozdzielnictwo. Dane te są autentyczne.

Dane te demaskują fikcję rozdzielnictwa oraz pokazują zakres swobodnej negocjacji stron. Szerokie możliwości zaopatrzenia przedsiębiorstwa "Z" wyróżniają je spośród innych przedsiębiorstw. W sytuacji niedoborów, działania "Z" oznaczają spadek wielkości dostaw adresowanych do jego konkurentów. Przedsiębiorstwo to uzyskuje zwiększone dostawy również za pośrednictwem wymiany naturalnej. Wymiana ta przyjmuje postać tzw. kiermaszy dla załogi przedsiębiorstwa produkcyjnego. Działania te sprzyjają tworzeniu "przychylnej atmosfery" wokół przedsiębiorstwa handlowego oraz rozwojowi powiązań nieformalnych. Równocześnie przedsiębiorstwo to odgrywa ważną rolę w procesie budowania prestiżu dyrekcji przedsiębiorstw produkcyjnych wśród własnych załóg. Podstawą takiej integracji są przede wszystkim powiązania nieformalne stron i wymiana naturalna.

T a b e l a 3

Porównanie wielkości transakcji produktu X - tkaniny wełniane (w metrach bieżących) przedsiębiorstwa handlowego Z, w trzech przekrojach: wg rozdzielnika, wg zamówień giełdowych, wg końcowej wielkości wymiany*

Okres	Przydział wg roz- dzielnika (a)	Zamówienia giełdowe (b)	Końcowa wielkość transakcji (c)	c : a	c : b
1979 I kw.	1 950	-	25 350	13	-
1980 I kw.	3 820	48 300	63 100	16	1,3
1981 I kw.	4 320	34 400	42 500	9,8	1,5
1982 I kw.	20 500	95 400	112 300	5,47	1,17
1983 I kw.	0	104 300

* Wielkości podawane są w metrach bieżących tkanin wełnianych.

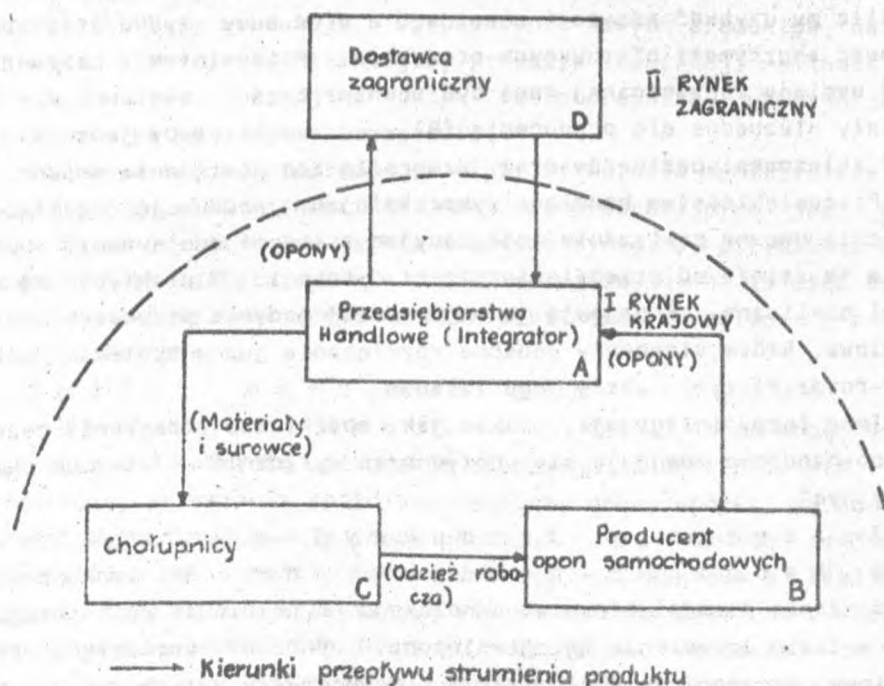
Ź r ó d ł o: Dane te uzyskano w dużym wielobranżowym przedsiębiorstwie handlowym Z. Obliczenia własne.

Wśród integracyjnych powiązań umownych wymienić należy jeszcze produkcję na wyłączność, produkcję nakładczą oraz zrzeczenia i spółki produkcyjno-handlowe.

P r o d u k c j a n a w y ł ą c z n o ś ć - jest porozumieniem zawierającym bardzo rzadko, dotyczącym najczęściej krótkiego okresu oraz małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych. Jego zawarcie zależy od dostępu odbiorcy do źródeł materiałów i surowców. W obecnej praktyce, z uwagi na swój incydentalny charakter, umowa ta nie różni się zasadniczo od okresowej kontraktacji wolnych mocy produkcyjnych.

P r o d u k c j a n a k ł a d c z a jest formą produkcji na wyłączność, praktykowaną wobec indywidualnych producentów (chałupników). Umożliwia ona integratorowi osiągnięcie korzyści typowych zarówno dla powiązań korporacyjnych, jak i umownych. Jej zaletą jest sprawowanie przez integratora szerokiej kontroli produkcji oraz możliwość szybkich zmian wytwarzanego asortymentu produktów. W opinii respondentów produkcja nakładczą umożliwia ilościowy wzrost dostaw do własnej sieci sklepów i stoisk; zróżnicowanie asortymentu oferowanych produktów; szybką adaptacyjność do zmian otoczenia; uzyskanie produktów dla potrzeb wymiany naturalnej z dostawcami przedsiębiorstwa handlowego. Podstawowe ograniczenia rozwoju produkcji

nakładczej wynikają z braku chałupników, ich dużej fluktuacji oraz słabego przygotowania specjalistycznego. Przykładem wykorzystania tej formy integracji jest sieć powiązań dużego spółdzielczego domu towarowego. Przedsiębiorstwo handlowe koordynuje w tym przypadku działania różnych podmiotów, podporządkowując je swojej polityce rynkowej, por. rys. 3.



Źródło: Opracowania własne na podstawie informacji uzyskanych z SDH "Central" w Łodzi (1982 r.)

Rys. 3. Sieć powiązań przedsiębiorstwa handlowego (integratora) z wybranymi podmiotami rynku

Z analizy rys. 3 wynika, że:

1. W pierwszym etapie przedsiębiorstwo handlowe (A) nie prowadziło dystrybucji produktów producenta (B) - opon samochodowych.
2. Samodzielność definiowania przedmiotu swej działalności umożliwiła (A) sprzedaż produktów (B).
3. Producent (B) posiadał szereg problemów z zakupem odzieży roboczej dla swych pracowników.
4. Przedsiębiorstwo handlowe (A) dzięki stosowaniu produkcji nakładczej zmieniło dotychczasowy asortyment na wytwarzanie odzieży roboczej dla (B).

Działania te doprowadziły do współzależności (B) i (A) za pośrednictwem (C). Fakt posiadania własnych źródeł dostaw, w formie produkcji nakładczej, umożliwił rozwój rozszerzonej współpracy umownej między (A) i (B).

5. Dodatkowe wielkości dostaw uzyskane z (B) przedsiębiorstwo handlowe (A) przeznaczyło na eksport (wymiana kompensacyjna), co pozwoliło mu uzyskać przyrost obrotów, a więc sumy zysku oraz zróżnicować asortyment oferowanych produktów. Przedmiotem bezpośredniej wymiany zagranicznej mogą być również części zamienne czy materiały niezbędne dla producenta (B), co zwiększyłoby jedynie stopień zależności partnerów oraz wzmocniło ich powiązania umowne.

Przedsiębiorstwo handlowe wykorzystując produkcję nakładczą wzmacnia umowne powiązania integracyjne z innymi dostawcami. Działania te zależą od przedsiębiorczości dyrekcji. W praktyce są one nadal nieliczne. Podejmują je najczęściej jedynie przedsiębiorstwa handlowe, które stosowały podobne rozwiązania już w systemie nakazowo-rozdzielczym, wbrew jego zasadom.

Inne formy integracji, takie jak: spółki lub zrzeszenia produkcyjno-handlowe znajdują się dotychczas wyłącznie w stadium "konceptyjnym".

Z r z e s z e n i a p r o d u k c y j n o - h a n d l o w e lub h a n d l o w o - p r o d u k c y j n e. Na rynku producenta szanse przedsiębiorstwa handlowego na pełnienie roli integratora w takim zrzeszeniu są ograniczone. Badane przedsiębiorstwa handlowe, szczególnie spółdzielcze, podejmowały dotychczas bez powodzenia próby przystąpienia do monopolistycznych, branżowych zrzeszeń produkcyjnych. Interpretacja ustawy o przedsiębiorstwie przez sądy (wniosek z badań) nie dopuszcza nadal spółdzielczych przedsiębiorstw handlowych do udziału w zrzeszeniu producentów państwowych. Jest to sprzeczne z duchem reformy i uniemożliwia różnicowanie powiązań rynkowych. Najaktywniejsze przedsiębiorstwa handlowe uzyskały jedynie zgodę na uczestnictwo w posiedzeniach zrzeszeń producentów, bez prawa głosu. Państwowe przedsiębiorstwa handlowe nadal więc uczestniczą jedynie we własnych zrzeszeniach. Mimo negatywnych cech takich "monofunkcyjnych" zrzeszeń, mogą one pełnić również rolę "zbiorowego" integratora wobec producenta. Działanie grupowe wzmacnia pozycję negocjacyjną przedsiębiorstw handlowych. Zrzeszenie takie może pełnić rolę zbiorowego

integratora, m. in. w zakresie strumienia negocjacji, informacji, produktu czy finansów (np. przez kredytowanie dostawców)³⁷.

Udział w zrzeszeniu mieszanym: produkcyjno-handlowym lub handlowo-produkcyjnym - uznawany jest za pożądaný przez wszystkich respondentów z przedsiębiorstw handlowych. Wśród podstawowych korzyści wymienia się: zacieśnienie współpracy z producentem w dziedzinie wyboru struktury produkcji, wprowadzenie nowych produktów, ustalanie cen, szybszy i dokładniejszy przepływ informacji na temat: możliwości dostaw, rozwój kontaktów bezpośrednich, ukierunkowanie dostaw pod kątem wymiany z zagranicą.

Podobnym celom integracyjnym służy zrzeszenie spółdzielcze. Tworzenie spółdzielni o funkcjach handlowo-produkcyjnych jest naturalną formą powiązań umownych w kanałach rynku. Wykorzystanie umowy zrzeszenia spółdzielczego dla celów integracyjnych zależeć będzie od warunków tworzenia nowych spółdzielni oraz określania przedmiotu ich działalności.

Spółki handlowo-produkcyjne lub produkcyjno-handlowe. Cele, które mogą być osiągnięte w dziedzinie integracji pionowej za pośrednictwem umów zrzeszenia, zrzeszenia spółdzielczego czy umowy spółki są podobne. Elementem różnicującym te formy powiązań jest sposób realizacji tych celów. Umowa spółki łączy podmioty zainteresowane realizacją wspólnej strategii. W pierwszym etapie reformy była ona wykorzystywana głównie w handlu zagranicznym. Wspólnota interesu centrali handlu zagranicznego i przedsiębiorstwa produkcyjnego jest znacznie większa niż uczestników rynku wewnętrznego. Pośrednik (CHZ) kontroluje ważny dla producenta obszar niepewności, jakim jest sprzedaż na rynkach międzynarodowych oraz zaopatrzenie w zagraniczne surowce i części zamienne. Pośrednik kontroluje również proces negocjacji prowadzony na tych rynkach. Umowa spółki sprzyja kształtowaniu się rzeczywistej wspólnoty interesów przedsiębiorstw: handlowego i produkcyjnego. Przedmiot jej działalności może obejmować uzgodnienia w zakresie struktury produkcji, koncepcji produktów, szerokości asor-

³⁷ Działania takie zostały podjęte przez DT "Centrum", w ramach zrzeszenia, wobec producenta lodówek i pralek - "Polar". Wspólna akcja członków zrzeszenia umożliwiła DT "Uniwersal" w Łodzi zwiększenie dostaw poza rozdzielnikiem rzędu 800%. Spowodowało to jednocześnie drastyczny spadek dostaw dla przedsiębiorstw konkurencyjnych, działających na tym samym rynku lokalnym (przykład WPHW w Łodzi). Informacje te dotyczą II półrocza 1982 r. i I półrocza 1983 r.

tymentu, projektowania nowych produktów, badania rynku, określenia polityki cenowej. Celowość tworzenia spółek podkreślało wielu respondentów. Oddzielenie handlu zagranicznego od rynku wewnętrznego jest zasadniczym błędem wykorzystywanych rozwiązań. Ponadto brak jest rozwoju zdecentralizowanych powiązań umownych partnerów wymiany. W opinii respondentów w przyszłości wiele przedsiębiorstw będzie preferować umowę spółki w zestawieniu z umową zrzeczenia. Przykładowo już w pierwszym kwartale 1983 r. niektórzy producenci z branży odzieżowej wyrazili chęć wystąpienia z istniejących zrzeczeń branżowych i uczestnictwa w spółkach, zapewniających im bardziej wymierne korzyści.

Podsumowanie

W pierwszym etapie wprowadzania reformy przedsiębiorstwa handlowe w niewielkim stopniu wykorzystywały umowne powiązania integracyjne w dziedzinie produkcji. Większość z nich jako podstawę współpracy z producentem stosuje zwykle umowy kupna-sprzedaży, a jedynie doraźnie kontraktację wolnych mocy produkcyjnych, umowy o produkcję na wyłączność, umowy patronackie, umowy spółki i zrzeczenia.

Większość przedsiębiorstw handlowych pragnie osiągnąć wyłącznie korzyści związane z wykorzystaniem integracyjnych powiązań umownych, bez ponoszenia niezbędnych nakładów na ich zorganizowanie. Dotyczy to zwłaszcza takich czynności, jak: zaopatrzenie w surowce i materiały, opracowanie koncepcji produktu, koordynacja działań różnych uczestników kanału rynku, gromadzenie i przekazywanie informacji. Zamiast traktować wymienione sfery jako obszar potencjalnej nadrzędności wobec producenta, przedsiębiorstwo handlowe uważa je za obszar szczególnej uciążliwości. Stanowiska dyrektorów przedsiębiorstw handlowych są jednak w tej dziedzinie częściowo różnicowane, w zależności od ich przedsiębiorczości oraz skłonności do innowacji. W sytuacji, gdy brak jest silnej presji konkurencyjnej na rynku, postawy dyrektorów - jako przedsiębiorców (menadżerska koncepcja zarządzania) lub radowniczych czy samorządów załóg decydują o różnicowaniu zachowań przedsiębiorstw. Im silniejsza osobowość dyrektora, im lepsze jego powiązania nieformalne z dostawcami, władzą lokalną i organem założycielskim oraz im oryginalniejsze są jego koncepcje, tym większe są szanse rozwoju pew-

nych form integracji³⁸ oraz indywidualizacji taktyki, a w przyszłości strategii przedsiębiorstwa.

W przyszłości, w ocenie respondentów, na skali preferencji różnych form powiązań nastąpią zmiany, w wyniku których ulegnie wzmocnieniu pozycja takich form, jak: kontraktacja wolnych mocy produkcyjnych, umowy o produkcję na wyłączność i umowy patronackie, a także różnego rodzaju spółki i dobrowolne zrzeszenia. Jednocześnie pozycja zwykłych umów kupna-sprzedaży ulega obniżeniu. Integracyjne powiązania umowne będą odgrywały większą rolę niż powiązania korporacyjne.

³⁸ Podobne zjawisko obserwowano w systemie nakazowo-rozdzielczym. Jedynie silna pozycja dyrekcji wobec władz lokalnych i centrum, przy braku presji ze strony rynku, umożliwiała realizację różnych koncepcji dotyczących roli przedsiębiorstwa na rynku (wniosek z wywiadów prowadzonych w DM "Telimena" w Łodzi).

R o z d z i a ł IV

ANALIZA PORÓWNAWCZA WYBRANYCH POWIĄZAŃ UMOWNYCH

Celem rozdziału jest prezentacja oraz porównanie powiązań franchisingowych z wybranymi powiązaniami umownymi, wykorzystywanymi w Polsce (umowy patronackie, agencyjne i zrzeczenia spółdzielcze). Przedmiotem analizy jest zestawienie zakresu decyzyjności oraz czynności pełnionych przez uczestników różnych systemów powiązań umownych. Taka koncepcja rozdziału wynika z dominującej¹ roli umów franchisingowych wśród integracyjnych powiązań umownych, w krajach zorientowanych rynkowo. Elementy umów franchisingowych mogą być również wykorzystywane przez podmioty rynku w gospodarce polskiej. Wymaga to jednak stworzenia warunków dla rzeczywistej indywidualizacji powiązań integracyjnych w kanałach rynku. Umowy agencyjne, patronackie i zrzeczenia spółdzielczego zawierają wiele elementów wspólnych z umową franchisingową i przy rzeczywistej, a nie pozornej ich realizacji, mogą ewoluować w jej kierunku. Ewolucja ta musi jednak wynikać z działań zainteresowanych przedsiębiorstw. Wykluczone jest administracyjne tworzenie powiązań "umownych". Podział czynności oraz sfer decyzyjności winien być rezultatem ekonomicznych zależności partnerów powiązań, a nie efektem administracyjnie "przydzielonych ról". Zachowania podmiotów nie mogą wynikać ze schematycznie zaprogramowanych "reguł gry", lecz ze zróżnicowanych uwarunkowań otoczenia oraz z pozycji zajmowanych przez te podmioty na rynku.

¹ W 1973 r. wartość obrotów handlowych firm franchisingowych stanowiła w USA blisko 35% globalnych obrotów handlu detalicznego. Por. S. D. Hunt, J. R. Nevin, Tying agreements in franchising, "Journal of Marketing" 1975, vol. 39, s. 20. Wskaźnik ten będzie dalej wzrastał i osiągnie w połowie lat 80 ok. 85% udziału w obrotach handlu detalicznego w USA, por. A. J. El-Arasy, L. W. Stern, Marketing channels, New Jersey 1977, s. 428.

1. Powiązania franchisingowe

Pojęcie franchisingu bywa rozumiane przez niektórych autorów² bardzo szeroko. Utożsamiają oni tę formę współpracy z wszelkimi powiązaniami umownymi. Według B. Tietz'a³ franchising jest to "wszelka uregulowana umową stron, współpraca między prawnie samodzielnymi przedsiębiorstwami". Podobnie J. Havenga⁴ określa franchising jako "wszelką formę współpracy ogólnego kanału rynku, opartą na umowie regulującej prawa i obowiązki". Tak szerokie rozumienie franchisingu nie uwzględnia jego specyfiki, a więc pewnych cech właściwych jedynie tej formie powiązań.

Wąskie definiowanie franchisingu⁵ ma natomiast na celu odróżnienie tej formy powiązań od innych związków kooperacyjnych. Franchising jest formą strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa na rynku wewnętrznym i zagranicznym, przy wykorzystaniu sieci jednolitych punktów dystrybucji i (lub) świadczenia usług⁶. Metoda ta polega na powierzaniu przez integratora systemu innym podmiotom, prowadzenia poszczególnych punktów sieci na własny rachunek i we własnym imieniu. Podmiotom tym udziela on odpłatnie zezwolenia⁷ na wykorzystywanie, sprowadzonej uprzednio, formy sprzedaży i (lub) świadczenia usług. Współpracuje on również z nimi w zakresie niezbędnym do uruchomienia nowej jednostki sieci. Uczestnictwo w systemie obejmuje "transfer sukcesu" na rzecz jego nowych członków (przedsiębiorców). Rolę integratora pełnią podmioty o ustalonej renomie u odbiorców i

² Por. A. K o c h, Umowa franchisingowa, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1980, z. 3, s. 52.

³ Tamże, s. 52.

⁴ J. H a v e n g a, Retailing: Competition and Trade Practices, Leiden 1973, cyt. za: K o c h, op. cit., s. 52.

⁵ Por. T. D o m a Ń s k i, E. G u z e k, Franchising - nowa forma organizacji kanałów dystrybucji, "Handel na świecie" 1979, nr 4, s. 8-14; B. T i e t z, G. M a t h i e u, Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen- und Einzelhandel, Köln 1979, s. 6-9; A. V o g t, Franchising von Produktivgütern, Darmstadt 1976, s. 38-46.

⁶ Prowadzoną analizę zawęzłam do dziedziny handlu i usług. Oprócz tego istnieje jeszcze tzw. franchising produkcyjny, por. m. in. Technique et pratique du franchising - structure moderne de développement, Paris - Bordas 1975, s. 56-61 oraz na temat franchisingu usług J. K n i g g e, Franchise - Systeme in Dienstleistungssektor, Berlin 1973, s. 29-35.

⁷ Franchise (z ang. przywilej, zezwolenie).

silnej pozycji na rynku. Integrator, w oparciu o długookresowe porozumienia, udziela franchise-biorcom zezwolenia na: posługiwanie się jego znakiem i marką handlową, stosowanie oryginalnej i sprawdzonej wcześniej koncepcji sprzedaży produktów i (lub) świadczenia usług. Udziela im również szerokiej pomocy w zakresie zarządzania i kierowania punktami sieci⁸. Przedmiotem integracji może być działalność handlowa, usługowa lub produkcyjna⁹.

Umowa franchisingowa stanowi prawny instrument realizacji ekonomicznych i strategicznych założeń franchisingu. Umowy te mają najczęściej cechy kontraktów wzrocowych. Wynika to z założenia o standaryzacji zachowań franchise-biorców, należących do tego samego systemu powiązań. W praktyce zbiór umów franchisingowych jest zbiorem heterogennym, gdyż każdy integrator opracowuje oryginalny wzór umowy, przewidujący szczegółowe prawa i obowiązki stron oraz transfer specyficznego know-how.

1.1. Zakres decyzyjności stron umowy

Całość decyzji strategicznych podejmowana jest przez integratora. Decyzje operatywno-taktyczne są natomiast zdecentralizowane.

a. Zasady wejść i wyjść z systemu (strategia i taktyka rozwoju systemu na rynku).

System franchisingowy w zakresie doboru franchise-biorców jest selektywny i protekcyjny, o scentralizowanej kontroli wejść i wyjść. Wejście do systemu jest uzależnione od spełnienia przez franchise-biorcę określonych warunków: odpowiednie kwalifikacje, zasoby finansowe, lojalność wobec integratora oraz marki produktu. Zbyt liberalny dobór nowych przedsiębiorców zmniejszyłby bowiem korzyści wynikające z uczestnictwa w systemie.

Integrator określa również warunki wyjść z systemu. Jeśli franchise-biorca nie akceptuje ogólnych warunków umowy, nie wywiązuje się ze zobowiązań finansowych lub swym działaniem szkodzi renomie całego systemu, to umowa z nim zawarta może zostać rozwiązana. Po-

⁸ Por. G o m a ń s k i, G u z e k, op. cit., s. 27-28; *Technique et pratique...*, s. 36-38; S. D. H u n t, The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution, "Journal of Marketing" 1972, vol. 36, s. 39; J. R o s e n b l o o m, Marketing Channels: a Management View, Hinsdale Illinois 1978, s. 304; K o c h, op. cit., s. 55.

⁹ V o g t, op. cit., s. 38-45.

dział rynku opiera się o zasadę wyłączności działania franchise-biorców na określonych rynkach i stanowi gwarancję lojalnej konkurencji wewnątrz systemu franchisingowego.

b. Decyzje dotyczące strumienia produktu.

Integrator opracowuje i testuje na rynku, na własne ryzyko, oryginalną metodę oferowania produktów i (lub) świadczenia usług. Prawo używania tej metody wraz z niezbędnym know-how zostaje następnie przekazane w umowie franchise-biorcy. Integrator zastrzega sobie wyłączne prawo dokonywania zmian w przyjętej metodzie. Odkórne kierowanie procesami innowacyjnymi ma na celu utrzymanie jednolitej koncepcji produktu, wyróżniającej dany system spośród systemów konkurencyjnych.

c. Decyzje dotyczące strumienia informacji.

Integrator przekazuje franchise-biorcom dwa rodzaje informacji¹⁰: informacje wstępne dotyczące warunków wejścia do systemu franchisingowego oraz informacje bieżące dotyczące prowadzonej działalności gospodarczej. Większość z tych informacji jest przekazywana obowiązkowo, gdyż warunkuje to rozwój systemu według jednolitej koncepcji.

W fazie początkowej franchise-dawca ma obowiązek udzielenia franchise-biorcy pomocy związanej z uruchomieniem nowej jednostki sieci. Informacja ta ułatwia wybór właściwej lokalizacji. Decyzję tę poprzedza badanie rynku inicjowane przez integratora. Franchise-biorca otrzymuje następnie informacje na temat wyposażenia jednostki sieci. Fazę tę kończy specjalne szkolenie¹¹ dla franchise-biorców, dotyczące oryginalnego know-how z zakresu sprzedaży, świadczenia usług oraz zarządzania jednostką sieci.

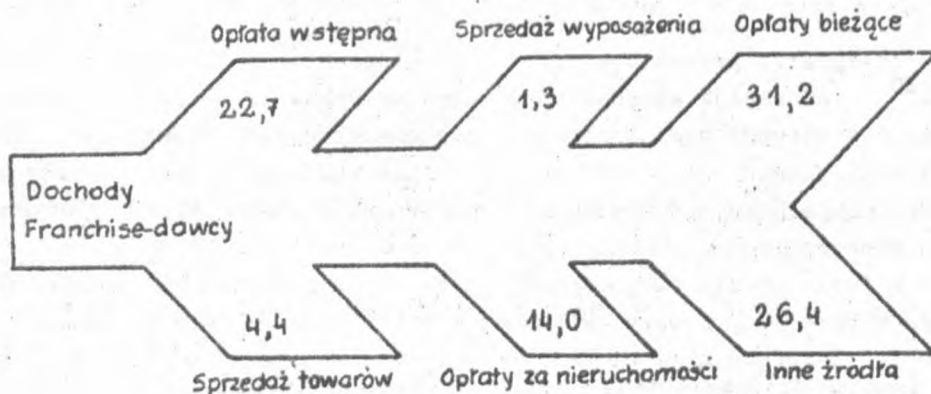
Informacja bieżąca obejmuje: przekaz środków promocyjnych w celu realizacji jednolitej strategii, okresowe szkolenie franchise-

¹⁰ Por. Domański, Guzek, op. cit., s. 29-34.

¹¹ Przykładem szkoleń franchise-biorców są kursy organizowane przez przedsiębiorstwo "Allied-Builders System" (branża artykułów dekoracji wnętrz), obejmujące 140 godzin zajęć teoretycznych + 4 tygodnie praktyki w przedsiębiorstwie integratora oraz 3 weekendy praktyki w przedsiębiorstwach innych franchise-biorców). Szkolenie stanowi nieodłączną część umowy. Dla potrzeb szkolenia integrator opracowuje najczęściej podręczniki, będące zbiorem informacji o charakterze funkcjonalnym i przypominające "modus-operandi" typowy dla transferu patentów przemysłowych. Por. A. M. Rothenberg, A fresh look at franchising, "Journal of Marketing" 1967, vol. 31, No 3, s. 54.

-biorców i sprawowanie funkcji kontrolnych. Rodzaj i zakres przekazywanej informacji zależą od wymaganego poziomu standaryzacji zachowań uczestników systemu.

d. Decyzje dotyczące strumienia finansowego (przepływu płatności). Integrator określa warunki finansowe współpracy stron. Mają one istotne znaczenie dla trwałości powiązań oraz ograniczenia konfliktów wewnątrz systemu. Wysokość świadczeń finansowych jest zazwyczaj ustalana dla dłuższych przedziałów czasu, co stanowi element stabilizacyjny powiązań. Zasada ta nie wyklucza okresowej aktualizacji obciążeń finansowych franchise-biorcy. Rysunek 4 pokazuje przykładowo przegląd źródeł dochodów franchise-dawców (w procentach) w USA na początku lat siedemdziesiątych.



Źródło: E. P. McGuire, *Franchised distribution*, New York 1971, s. 20.

Rys. 4. Podstawowe źródła dochodów franchise-dawców (w proc.) w Stanach Zjednoczonych w 1971 r.

Opłaty wstępne są ceną płaconą przez franchise-biorcę za wejście do systemu. Zapewniają one franchise-dawcy amortyzację kapitału zainwestowanego w rozwój systemu, realizację założonej stopy zysku oraz finansowanie innowacji i badań rynku. W stosunku do franchise-biorców opłaty te spełniają funkcję skutecznego mechanizmu preselekcyjnego (bariera wejścia). W niektórych systemach opłaty te nie występują w ogóle, mają charakter symboliczny lub też są kaucją podlegającą zwrotowi po upływie próbnego okresu eksploatacyjnego.

Opłaty bieżące uiszczane są natomiast okresowo. Franchise-dawca

podejmuje decyzje dotyczące zarówno ich wysokości, jak i bazy szacunku. Są one ustalane jako procent obrotów brutto franchise-biorcy (system "royalty") lub też niezależnie od wyników ekonomicznych franchise-biorcy (system opłat zryczałtowanych). Wysokość tych opłat determinuje opłacalność powiązań dla stron porozumienia. Integrator ustalając poziom świadczeń winien uwzględnić interesy franchise-biorców. Na rynku amerykańskim opłaty te często w średnim okresie przyjmują formułę degresywną, stymulując franchise-biorców do osiągania lepszych wyników ekonomicznych.

Zakres decyzyjności franchise-biorcy dotyczy natomiast bieżącego kierowania własną jednostką sieci, zgodnie z koncepcją strategiczną wspólną dla całego systemu powiązań. Wąski zakres decyzyjności nie stanowi jednakże bariery efektywnościowej dla działań franchise-biorców. Zależności stron mają cechy stosunku podrzędności. Franchise-biorca, choć posiada osobowość prawną, ekonomicznie pozostaje częściowo zależny od franchise-dawcy. Nierównorzędność stron może być niekiedy źródłem konfliktów. Nadrzędność integratora nigdy nie prowadzi do ingerencji w sferę realną zachowań franchise-biorców. Przedmiotem konfliktu są najczęściej decyzje dotyczące wyboru źródeł dostaw, ich struktury, poziomu cen czy świadczeń finansowych - zawyżanych przez integratora. Siła przetargowa franchise-biorców jest w tej dziedzinie ograniczona, a zależność ta przypomina dominację cenową typową dla stosunków nierównorzędnych partnerów¹². Cecha ta upodabnia owe powiązania do systemów administrowanych.

Podstawowym kryterium oceny każdego systemu powiązań jest jego opłacalność. Dla pojedynczego przedsiębiorstwa lub zakładu udział w systemie musi stanowić gwarancję uzyskania wyższej stopy zysku w porównaniu z działaniem w izolacji. Opłacalność zależy równocześnie od zdolności danej struktury do ograniczenia ryzyka rynkowego tworzących ją podmiotów. Powiązania franchisingowe z tego punktu widzenia zapewniają stronom oczekiwane korzyści.

1.2. Korzyści powiązań franchisingowych

Integrator za pośrednictwem powiązań franchisingowych finansu-

¹² Por. A. B a n a s i a k, O niektórych problemach polityki cen w strategii marketingowej firm kapitalistycznych, "Studia Prawno-Ekonomiczne" 1980, t. XXIII, s. 134-138.

je rozwój własnego przedsiębiorstwa w oparciu o zewnętrzne źródła zasilania (świadczenia franchise-biorców). Strategię tę cechuje niska kapitałochłonność i zapewnienie integratorowi stałego wzrostu zasięgu rynku. Ryzyko nie jest "przywiązane" do integratora, jak to miało miejsce w systemach korporacyjnych, lecz ponosi je głównie franchise-biorca.

Mimo to franchise-biorca wykorzystując powiązania franchisingowe zmniejsza ryzyko wejścia na rynek¹³. Rozpoczyna on działalność w ramach systemu o ustabilizowanej renomie i pozycji na rynku. Określenie "transfer sukcesu" jest w tym przypadku jak najbardziej uzasadnione. Równocześnie jak to wykazały badania empiryczne (por. dalej) ryzyko przymusowego wyjścia z rynku oraz ryzyko braku akceptacji produktu przez konsumenta ulegają także zmniejszeniu. Dzieje się tak m. in. dzięki opiekuńczej roli integratora, wyrażającej się w świadczeniu szeregu usług wstępnych i bieżących na rzecz franchise-biorców (por. tab. 4 i 5).

Dane zawarte w tab. 4 i 5 stanowią dowód różnorodności usług świadczonych przez integratora na rzecz franchise-biorców. Ważnym faktem jest powszechność świadczenia wielu z tych usług, niezależnie od branży, w której powiązania integracyjne są wykorzystywane. Najistotniejsze wydaje się przekazanie franchise-biorcom informacji na temat zasad prowadzenia jednostki sieci, udzielanie konsultacji z dziedziny zarządzania i marketingu, wszechstronna pomoc w znalezieniu lokalu, źródeł zaopatrzenia, środków finansowych i wspólne zakupy produktów. Postawa integratora jest tutaj diametralnie różna od zachowań "integratorów" (producentów), obserwowanych na naszym rynku na przykładzie umów patronackich (por. dalej).

Według badań J. F. Atkinsona¹⁴ udział małych i średnich zakładów w systemie franchisingowym zawiera mniejsze prawdopodobieństwo przymusowego wyjścia z rynku niż działanie w izolacji (por. tab. 6). W przybliżeniu na dziesięć upadłości podmiotów działających w izolacji przypada jedna upadłość franchise-biorcy. Badania Atkinsona nie są jednak w pełni wiarygodne. Wynika to m. in. z małej liczebności badanej zbiorowości detalistów i usługodawców. Stąd bardzo wysoki procentowo udział upadłości w tej grupie, przy

¹³ D. V a r b l e, Cases in Marketing Management, Columbus, Ohio 1976, s. 17-21.

¹⁴ Por. J. F. A t k i n s o n, Franchising: The Odds - on Favorite, Chicago 1968, s. 5-6 (II wyd. 1970).

T a b e l a 4

Usługi wstępne świadczone franchise-biorcom

Klasyfikacja franchise-dawców według przedmiotu ich działalności					
rodzaje świadczonych usług	całość firm objętych badaniem	żywność i napoje	detaliści produktów nieżywnościowych	usługi osobiste	artykuły przemysłowe i usługi
Opracowanie materiałów szkoleniowych	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Szkolenie personelu kierowniczego	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Szkolenie pozostałego personelu franchise-biorcy	88,3	83,9	83,7	90,9	100,0
Badanie rynku i wybór lokalizacji	84,4	98,2	93,0	83,6	42,3
Opracowanie ogólnej koncepcji jednostki sieci	80,0	100,0	83,7	81,8	26,5
Lease negotiation (warunki dzierżawy)	62,7	78,5	72,0	58,1	23,0
Pomoc w finansowaniu inwestycji	37,7	25,0	37,2	47,2	46,1
Inne usługi	21,1	21,4	25,5	20,0	15,3

U w a g a: Tabela została opracowana na podstawie badań ankietowych 180 firm, liderów łańcuchów franchisingowych. W liczbie tej znalazło się 56 firm reprezentujących branżę artykułów żywnościowych i napojów, 43 - sprzedających konsumpcyjne artykuły nieżywnościowe, 55 - świadczących usługi osobiste i 26 - reprezentujących sektor produktów i usług przemysłowych.

Ź r ó d ł o: National Industrial Conference Board, Franchised Distribution, New York 1971, s. 23.

równoczesnym zaniżeniu liczby upadłości franchise-biorców. Ponadto dane te Atkinson uzyskiwał od franchise-dawców. Autor nie określił również liczby upadłości spowodowanej nieetycznymi postawami tych ostatnich. Badaniami objęto jedynie członków IFA (Międzynarodowe Zrzeszenie Franchise-Dawców), które zrzesza wyłącznie podmioty akceptujące podejście etyczne do umowy franchisingowej. Zastrzeżenia te nie kwestionują ogólnej prawidłowości, lecz jej rozmiary

Usługi bieżące świadczone franchise-biorcom

Rodzaj świadczonych usług	Podstawowy przedmiot działalności franchise-dawcy				
	całość firm objętych badaniem	żywność i napoje	detaliści produktów nieżywnościowych	usługi osobiste	artykuły przemysłowe i usługi
Ogólna kontrola	96,1	92,8	100,0	100,0	89,6
Przekaz środków promocyjnych	94,5	94,6	100,0	96,3	79,3
Dalsze szkolenie personelu	85,1	78,5	83,3	94,5	82,7
Kontrola jakości	79,6	98,2	80,9	69,0	62,0
Reklama	66,4	62,5	61,9	83,6	48,2
Centralne dokonywanie zakupów	65,3	64,2	73,8	61,8	62,0
Badania marketingowe	62,6	48,2	69,0	67,2	72,4
Centralny system rozliczeń	51,0	48,2	58,1	52,7	44,8
Wspólny system ubezpieczeń	48,9	50,0	47,6	58,1	31,0
Inne usługi	13,1	8,9	21,4	12,7	10,3

Ź r ó d ł o: National Industrial..., s. 24.

przedstawione w badaniach. Według innych ocen liczba nieudanych umów franchisingowych wynosi 10% po stronie franchise-biorców i 1% w przypadku franchise-dawców¹⁵. Podstawowymi przyczynami niepowodzenia są: brak planowania długookresowego przy definiowaniu koncepcji zrzeszenia oraz nieuczciwe praktyki franchise-dawców.

¹⁵ C. M. D u c l e r t, Le franchising une conjonction de dynamisme, "Commerce Moderne" 1970, No 1, s. 6-10 (szacunki Harvard Business School).

T a b e l a 6

Porównanie rozmiarów upadłości wśród franchise-biorców
i niezależnych przedsiębiorców

Okres od rozpoczęcia działalności (w latach)	Franchise-biorcy procent upadłości w danym roku do rozpoczęcia działalności (a)	Procent upadłości w grupie wszystkich detalistów i usługodawców (b)	b : a stosunek tych wielkości
1	3,0	38	12,6 : 1
2	6,0	57	9,7 : 1
3	6,7	67	10,0 : 1
4	7,4	73	9,9 : 1
5	8,0	77	9,6 : 1
10	10,0	84	8,4 : 1

Źródło: J. F. A t k i n s o n, Franchising: The Odds - on Favorite, Chicago 1968.

Franchising łączy działanie na dużą skalę z działalnością w skali mikro, dzięki czemu umożliwia rozproszone przestrzennie i zdecentrowane świadczenie usług. Pozwala on również na autentyczną integrację działań w sferze produkcji, handlu i usług. Rozwój powiązań franchisingowych wymaga bowiem współodpowiedzialności wszystkich zainteresowanych podmiotów za oferowany produkt.

Powiązania te sprzyjają również obniżeniu płynności kadr. Wynika to głównie z faktu, iż integracją objęte są małe zakłady zatrudniające głównie franchise-biorcę i jego rodzinę¹⁶. Franchising przyczynia się do zmniejszenia stopnia koncentracji ekonomicznej i przestrzennej w przemyśle i handlu. Brak tych powiązań oznaczałby dla ok. 52% franchise-biorców utratę statusu przedsiębiorcy¹⁷. P. F. Zeidman uznał franchising za jedyną alternatywę wobec różnych form koncentracji kapitału, umożliwiającą indywidualnym przedsiębiorcom przetrwanie na rynku¹⁸. Opłacalność tych powiązań jest

¹⁶ J. C. S i e b e r t, The marketing concept, New York 1973, s. 416.

¹⁷ H u n t, op. cit., s. 33.

¹⁸ Tamże, s. 33.

Porównanie wybranych powiązań umownych

Baza porównań	Rodzaj umowy					
	eksport	licencja	franchising		joint- -ventu- res	inwes- -tycje bezpo- średnie
			mię- dzyna- rodowy	prze- mysło- wy		
Skala inwestycji	mała	mała	mała	mała	zmienna	wysoka
Zakres kontroli	mały	mały	duży	duży	zmienny	bardzo duży
Horyzont plano- wania	krótki	krótki	zmienny	długi	długi	bardzo długi
Ryzyko: handlowe ^a finansowe ^b	duże małe	duże małe	małe małe	małe małe	zmiennie zmiennie	zmiennie zmiennie

^a Ryzyko handlowe - nie sprzedanie produktu

^b Ryzyko finansowe - utrata zainwestowanego kapitału.

Ź r ó d ł o: Eurac (EPAC Canada) - Technique et pratique du franchising, Paris-Bordas 1975, s. 121.

widoczna na tle innych umów, np. licencji¹⁹ czy joint-ventures (por. tab. 7). Dotyczy to zarówno rynku wewnętrznego jak i rynków zagranicznych. Rozwój franchisingu wymaga, w odróżnieniu od innych umów, niskich nakładów kapitałowych, umożliwiając jednocześnie integratorowi sprawowanie skutecznej kontroli marketingowej.

W handlu zagranicznym ryzyko towarzyszące wykorzystaniu franchisingu jest niższe niż w przypadku inwestycji bezpośrednich lub joint-ventures (por. tab. 7). Korzyści powiązań franchisingowych polegają więc przede wszystkim na ograniczeniu ryzyka działalności stron porozumienia.

W krajach zorientowanych rynkowo rozwój powiązań franchisingowych wynikał:

- po stronie franchise-dawców z dążenia do wzrostu udziału na rynku własnej marki produktu przy równoczesnym ograniczeniu ryzyka działalności rynkowej,

¹⁹ Por. Domański, Guzek, op. cit., s. 58.

- po stronie franchise-biorców powiązania franchisingowe sprzyjały ograniczaniu ryzyka wejść na rynek małych i średnich zakładów.

Każdy podmiot ekonomiczny musi dokonać, w oparciu o analizę nakładów i efektów (cost-benefit analysis), wyboru pomiędzy działaniem na rynku w izolacji lub wejściem do określonego systemu umownego (tutaj franchisingowego).

2. Warunki wykorzystania franchisingu w gospodarce centralnie planowanej

Umowa franchisingowa jest umową nienazwaną. W przedstawionej tu postaci nie była ona dotychczas wykorzystywana w Polsce. Jej zasady nie są jednak sprzeczne z założeniami gospodarki centralnie planowanej. Partnerami tej współpracy mogą być zarówno podmioty społecznione, jak i nieuspołecznione, działające w sferze produkcji, handlu oraz usług²⁰. Proces upowszechniania tych powiązań zależeć będzie od pożądanych zmian otoczenia, warunkujących stosowanie umownych form współpracy w kanałach rynku, a opisanych w rozdz. II. Nawiązując do wariantów I i II, wyodrębnionych w tym rozdziale, można ocenić ich wpływ na możliwość stosowania powiązań franchisingowych.

W a r i a n t I, oparty na nakazowym i centralnym kształtowaniu struktury podmiotowej rynku oraz nieuwzględnianiu zysku jako miernika oceny przedsiębiorstw, nie stwarzał możliwości wykorzystania umów franchisingowych w postaci znanej na rynku nabywcy. Standaryzacja zestawu produktów i usług oferowanych przez jednostki sieci tego samego przedsiębiorstwa była z reguły niewielka. Wynikało to m. in. z przerostu skali przedsiębiorstw oraz zróżnicowania warunków wewnętrznych poszczególnych jednostek sieci (sklepów czy zakładów usługowych). Zastrzeżenia te dotyczą wszystkich przedsiębiorstw społeczniowanych. W polskich przedsiębiorstwach handlowych i usługowych "standaryzacja" zestawu oferowanych produktów i usług miała charakter pozorny, wynikający jedynie z branżowej defi-

²⁰ Por. T. Domański, E. Guzek, Possibilities for Application of Franchising in Centrally Planned Economy. Case study of Poland, "Acta Universitatis Lodziensis" 1982, Folia oeconomica 17, s. 309-324.

nicji przedmiotu ich działalności. Konsument kupując produkty lub usługi w różnych jednostkach tej samej sieci (np. "Społem" - handel i gastronomia, PP "Moda Polska", "Orbis", Spółdzielczość Usługowa itp.) nie posiadał nigdy gwarancji uzyskania tej samej sumy użyteczności w procesie zakupu. W działaniu tych przedsiębiorstw brak było konsekwentnej strategii, mającej na celu ujednolicenie zakresu oraz jakości świadczonych usług i oferowanych produktów. Ponadto struktura wewnętrzna tych przedsiębiorstw przypominała powiązania korporacyjne, a nie umowne. Możliwość wykorzystania franchisingu oraz innych powiązań umownych zależała wyłącznie od decyzji Centrum. Realizacja tych powiązań w trybie nakazowym jest jednak sprzeczna z umownym charakterem tej współpracy i nie prowadzi do pożądanych efektów. Centrum, jako integrator, może narzucić przedsiębiorstwom wykorzystanie pewnych form sprzedaży lub świadczenia usług, lecz nie jest w stanie zagwarantować im regularnych dostaw niezbędnych produktów. Tego rodzaju "standaryzacja" może jedynie dotyczyć przedsięwzięć o bardzo małej skali, niewrażliwych na niedobory podaży (np. usług pracochłonnych) odnoszących się do rynków, na których panuje stan "ciśnienia". Dążenie Centrum do ujednolicenia stosowanych rozwiązań w skali całego rynku, niezależnie od warunków otoczenia przedsiębiorstw, ograniczało możliwość wykorzystania franchisingu. Franchising, choć opiera się na zasadzie standaryzacji, stosuje ją w działaniu na mniejszą skalę, a prawie nigdy w postaci monopolu. Jest to zresztą niemożliwe ze względu na ciągły rozwój powiązań konkurencyjnych. Dążenie do monopolizacji jest sprzeczne z koncepcją franchisingu, która w założeniu opiera się na zróżnicowaniu potrzeb odbiorców i strategii segmentacji rynku. Między dążeniem Centrum do tworzenia struktur monopolistycznych i koncepcją franchisingu, opierającą się na różnicowaniu struktury podmiotowej rynku, istnieje zasadnicza sprzeczność.

W a r i a n t II, nienakazowy, jest zgodny z założeniami reformy. Opiera się on na szerokim wykorzystaniu powiązań poziomych oraz silnej roli zysku jako miernika przedsiębiorstw. Założenia te umożliwiają stosowanie różnych powiązań umownych, w tym także franchisingowych. Jedynym ograniczeniem wyboru tych powiązań jest wówczas rynek, a w szczególności rodzaj i zakres występującej na nim nierównowagi. Wymaga to jednak pozbawienia istniejących przedsiębiorstw handlowych i usługowych statusu monopolistów. Można doskonale sobie wyobrazić działanie, w ramach dużego przedsiębiorstwa

uspołecznionego, szeregu systemów franchisingowych wyspecjalizowanych w oferowaniu pewnych grup produktów i usług różniących się między sobą. Dotyczy to zarówno handlu, jak i usług (np. gastronomia, hotelarstwo czy inne). W okresie początkowym doprowadziłoby to zapewne do utworzenia szeregu małych i średnich systemów umownych (np. spółdzielni czy spółek), opartych na oryginalnej koncepcji produktu. Proces ten nie wymaga szczególnych nakładów. Wystarczy wykorzystać jednostki sieci znajdujące się już w dyspozycji przedsiębiorstw uspołecznionych, dokonując jedynie zmian w ich zależnościach od jednostki macierzystej. Może to nastąpić przez upowszechnienie umów agencyjnych, powołanie nowej spółki lub zrzeszenia spółdzielczego. Przykładowo, można zauważyć wiele cech wspólnych między nowo utworzoną na rynku łódzkim spółką handlową z ograniczoną odpowiedzialnością (RDT - Rzemieślniczy Dom Towarowy) i powiazaniami franchisingowymi. Założycielami tej spółki są spółdzielcze i prywatne zakłady rzemieślnicze. Spółka posiada własną sieć sklepów, wyróżniającą się zestawem oferowanych w niej produktów, wspólnym znakiem firmowym, działaniami promocyjnymi, wspólnym zaopatrzeniem. Wywiad przeprowadzony z przedstawicielami zarządu spółki wykazał, iż w swych działaniach wykorzystywali oni nieświadomie elementy powiązań franchisingowych, dążąc do wywołania u odbiorców jednolitego wyobrażenia o jednostkach sieci RDT.

Wnioski

Wykorzystanie powiązań franchisingowych z uwagi na ograniczenia w zaopatrzeniu jest i pozostanie utrudnione. Brak jest ciągle przedsiębiorstw (produkcyjnych, handlowych i usługowych), które mogłyby zagwarantować swoim odbiorcom ciągłość dostaw oraz potrafią zorganizować system sprzedaży selektywnej produktów lub usług. W handlu przeważa tendencja do rozdrobnienia ograniczonej podaży dóbr (efekt rozdzielnictwa wśród dużej liczby jednostek sieci). Działanie to zwiększa niepewność konsumenta oraz nieużyteczność dokonywanego przez niego zakupu.

Podobne ograniczenia dotyczą wykorzystania "importowanych" systemów franchisingowych, znanych szczególnie na rynku usług hotelowych ("Intercontinental", "Novotel", "Halliday Inn") i gastronomicznych ("Mc Donalds"). W ocenie zagranicznego integratora franchise-biorca (czyli usługodawca krajowy) nie potrafi utrzymać wy-

sokiej jakości świadczonych usług. Jest to często przyczyną braku zgody zagranicznych przedsiębiorstw na rozwój takiej współpracy.

Wszystkie przedstawione ograniczenia nie wykluczają wykorzystywania tych umów w Polsce. Wiele z elementów umów franchisingowych jest już stosowanych w ramach innych powiązań umownych. Celowym wydaje się więc porównanie powiązań franchisingowych z wybranymi powiązaniem umownymi stosowanymi w Polsce.

3. Porównanie umów franchisingowych z wybranymi umowami na przykładzie Polski

Przedmiotem porównań są umowy: patronacka²¹, agencyjna oraz zrzeczenia spółdzielczego. Elementy tych umów są również wykorzystywane w umowie spółki, gdy jej udziałowcami są jednocześnie przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i (lub) usługowe. Umowy te posiadają szereg cech wspólnych z umowami franchisingowymi. Podobieństwo to dotyczy przede wszystkim wybranych aspektów formalnych. Dlatego też przedmiotem porównań uczyniłem formalne ustalenia umów i stopień ich realizacji w praktyce.

3.1. Umowy franchisingowe w zestawieniu z umową patronacką

Umowa patronacka jest formą integracji pionowej, w której rolę integratora pełni producent. Przedmiotem integracji jest sprzedaż produktów integratora w wybranej sieci sklepów. Sprzedaż ta posiada w założeniu charakter selektywny lub wyłączny i jest prowadzona pod marką integratora.

Umowy patronackie w zestawieniu z umowami franchisingowymi (por. tab. 8) stanowią przykład mniej rozwiniętej formy integracji pionowej. Wynika to głównie z wykorzystania tych umów w sytuacji "ssania" na rynku. Producent jako integrator nie zapewnia odbiorcom regularnych dostaw określonych produktów. Niepewność po stronie dostaw uniemożliwia stosowanie koncepcji franchisingowej, typowej dla rynku nabywcy. Umowa franchisingowa, w odróżnieniu od patronackiej, stanowi dla detalisty lub usługodawcy gwarancję uzyska-

²¹ Umowa patronacka jest umową nienazwaną.

T a b e l a 8

Porównanie umowy franchisingowej i patronackiej

Przedmiot porównań	Rodzaj umowy		
	partonacka ustalenia formalne (A)	patronacka stopień realizacji w praktyce (B)	franchisingowa (C)
1	2	3	4
Cel strategiczny integratora	stworzenie selektywnego systemu sprzedaży produktów własnych; kontrola warunków sprzedaży	ten sam (por. A); niedostateczne uwzględnienie opłacalności stosowanych rozwiązań	ten sam (por. A); podstawowe znaczenie ma opłacalność stosowanych rozwiązań
Środki realizacji celu - oryginalność koncepcji produktu	oryginalność wynika najczęściej z monopolistycznej pozycji integratora i niedostępności tych samych produktów w innych jednostkach sieci	najczęściej mała; zestaw oferowanych produktów rzadko jest komplementarny	oryginalność jest efektem innowacyjności integratora w sytuacji silnej konkurencji na rynku
Kryteria doboru jednostek sieci	dominacja obiektywnych kryteriów doboru (lokalizacja, rodzaj obsługiwanego rynku, jakość i fachowość obsługi)	duża rola subiektywnych (nieformalnych) kryteriów doboru	dominacja obiektywnych kryteriów doboru: fachowość, przedsiębiorczość, lokalizacja
Stopień standaryzacji koncepcji produktu, w jednostkach tej samej sieci	duży: obejmuje zestaw oferowanych produktów, formy sprzedaży, markę integratora	niewielki: obejmuje najczęściej jedynie markę integratora; wynika on z nieregularnych dostaw oraz odmiennych warunków sprzedaży w jednostkach sieci tego samego systemu; najczęściej zmienny zależy od liczby obsługiwanych jednostek sieci w powiązaniu z wielkością dostaw	bardzo duży: wspólna koncepcja strategiczna dla całości systemu; stanowi efekt regularnych i jednolitych dostaw produktów do różnych jednostek sieci oraz wspólnych form dystrybucji

Tabela 8 (cd.)

1	2	3	4
Rodzaj produktów oferowanych w jednostkach sieci	wyłącznie produkty integratora	możliwość sprzedaży produktów komplementarnych po uzgodnieniu z integratorem	wyłączność sprzedaży produktów integratora
Zakres usług dodatkowych świadczonych na rzecz jednostek systemu przez integratora	niewielki: pomoc w uruchamianiu nowej jednostki sieci	niewielki lub żaden	bardzo szeroki: obejmuje usługi wstępne i bieżące związane z prowadzoną działalnością: szkolenie personelu, doradztwo, opracowywanie strategii rozwoju systemu, badanie rynku, promocja, planowanie, kontrola
Zakres integracji - stopień koordynacji i kontroli zachowań uczestników systemu	formalnie szeroki; obejmuje dobór nowych jednostek sieci (regulacja wejść); kontrolę: dostaw, warunków sprzedaży, form promocji, zasad wykorzystania marki integratora	niewielki; obejmuje kontrolę źródeł dostaw, dobór jednostek sieci, zasady wykorzystania marki integratora lub żaden w przypadku umów "fasadowych"	bardzo szeroki: obejmuje określenie zestawu oferowanych produktów, źródeł dostaw, form sprzedaży i promocji, cen, zasad doboru jednostek sieci, kontroli świadczenia usług zgodnie z przyjętymi normami, planowanie strategiczne; może być zróżnicowany w zależności od typu umowy i rodzaju produktów
Zakres samodzielności uczestników systemu, w stosunku do integratora	niewielki: efekt nadrzędności integratora	niewielki: operatywne zarządzanie własną jednostką sieci w oparciu o produkty dostarczone przez integratora	niewielki; samodzielność dotyczy operatywnego zarządzania daną jednostką sieci według przyjętej dla całego systemu formuły

Tabela 8 (cd.)

1	2	3	4
Podział ryzyka między uczestników systemu	integrator i detalista działają na własne ryzyko	jak w (A)	działalność obu partnerów na własne ryzyko i we własnym imieniu
Opłacalność współpracy dla uczestników systemu	zmienna; zależy od stopnia oryginalności oferty integratora i regularności dostaw	zmienna; brak gwarancji "transferu sukcesu"; ograniczana nie-regularnością dostaw i zakazem wyboru alternatywnych źródeł dostaw produktów komplementarnych (ważne w sytuacji "ssania")	wysoka; wynika z dużej innowacyjności integratora i "transferu sukcesu"; uczestnictwo w systemie stanowi względną gwarancję sukcesu

Źródło: Opracowanie własne.

nia dostaw określonych produktów. Umowa patronacka stosowana w sytuacji ciśnienia byłaby zapewne bardzo zbliżona do założeń umów franchisingowych. Porównanie to dowodzi raz jeszcze, iż atrakcyjność umowy franchisingowej - jej opłacalność dla integratora i pozostałych uczestników systemu - wynika bezpośrednio z warunków otoczenia, w których jest ona stosowana ("ciśnienie"). Porównanie to podkreśla również fakt niemożności stosowania tego typu powiązań w niezmięnionej formie, w sytuacji "ssania" na rynku.

3.2. Umowy franchisingowe w zestawieniu z umową agencyjną

Umowa agencyjna (tab. 9) polega na przekazaniu przez przedsiębiorstwo macierzyste agentowi (niezależny przedsiębiorca: detalista lub usługodawca) uprawnień do prowadzenia określonej jednostki sieci, według zasad określonych porozumieniem stron. Umowa ta stanowi obecnie podstawową formę powiązań umownych przedsiębiorstw macierzystych (hurtowo-detalicznych i usługowych) i jednostek sieci wchodzących w ich skład. Powiązania te nie posiadają jednakże w pełni cech powiązań integracyjnych, w rozumieniu umów franchisingowych. Ich cele oraz zakres integracji są odmienne. Integracja ta

w dużym stopniu ma charakter formalny, gdyż wynika z centralnie określonych zasad kształtowania struktury podmiotowej rynku oraz z przynależności organizacyjnej poszczególnych jednostek sieci do określonych przedsiębiorstw hurtowo-detalicznych i usługowych. W celu pełniejszego porównania obu systemów powiązań umownych należy dokładnie scharakteryzować powiązania oparte o umowę agencyjną pod kątem zależności "I n t e g r a t o r" (przedsiębiorstwo macierzyste) - A g e n t (niezależny detalista lub usługodawca).

Porównując umowę agencyjną z powiązaniami typu franchisingowego (por. tab. 10) należy zastanowić się równocześnie nad warunkami i celowością ewoluowania w przyszłości tego typu powiązań w kierunku umów franchisingowych.

Formy działania obu systemów umownych są odmienne. Wynika to z różnic celów strategicznych integratorów oraz z warunków zewnętrznych, w których systemy te są wykorzystywane. W odróżnieniu od franchise-dawcy, zorientowanego na kompleksowe formy integracji, przedsiębiorstwa handlowo-usługowe, wykorzystujące w Polsce umowę agencyjną, preferują działania dezintegrujące. W sytuacji "ssania", koncepcja ta jest częściowo uzasadniona, gdyż brak jest warunków dla stosowania na szerszą skalę jednolitej koncepcji produktu przez jednostki tej samej sieci. W tej sytuacji koncepcja powiązań franchisingowych może być stosowana jedynie w bardzo wąskim zakresie, w odniesieniu do selektywnych lub wyłącznych systemów dystrybucji o ograniczonej liczbie jednostek sieci oraz na rynkach, na których istnieje stan względnej równowagi. Dlatego też w sytuacji "ssania" rozwój systemów agencyjnych i innych systemów umownych musi opierać się na świadomym różnicowaniu koncepcji produktu w jednostkach tej samej sieci. Tworzenie systemów zbliżonych do umów franchisingowych można uznać za realne dopiero w sytuacji "ciśnienia". Już obecnie należy dążyć do tworzenia systemów umownych w niedużej skali, w celu względnej standaryzacji koncepcji produktu i ograniczenia niepewności konsumenta na rynku. W dotychczasowej praktyce podobieństwo systemów franchisingowych i agencyjnych ogranicza się do wykorzystania "umowy", jako instrumentu powiązań oraz do prowadzenia działalności pod znakiem firmowym integratora. W umowach agencyjnych zakres integracji jest zawężony do przekazania agentowi formalnych uprawnień eksploatacji danej jednostki sieci, używania znaku firmowego integratora oraz korzystania z dostaw niektórych produktów niedostępnych u innych dostawców (szczególnie nieuspołe-

Charakterystyka wybranych elementów umowy agencyjnej
z punktu widzenia partnerów porozumienia

Przedsiębiorstwo macierzyste - integrator	Agencyjna jednostka sieci - agent (podmiot integrowany)
1	2
1. Cele porozumienia (motywacje stron): opłacalność eksploatacji danej jednostki sieci; eksploatacja wielu jednostek sieci przekazywanych agentom była wcześniej nieopłacalna dla przedsiębiorstwa macierzystego	uzyskanie prawa prowadzenia na własne ryzyko danej jednostki sieci; prawo wejścia na określony rynek
2. Sposób realizacji celu: przekazanie na agenta ryzyka eksploatacji danej jednostki sieci; zmniejszenie kosztów stałych; pobieranie od agenta świadczeń finansowych (prowizja lub ryczałt) za prawo eksploatacji jednostki sieci	eksploatacja jednostek sieci według koncepcji i na ryzyko agenta
3. Zakres integracji: stopień samodzielności agenta; brak celu osiągnięcia kompleksowej integracji zachowań stron porozumienia (w odniesieniu do różnych funkcji)	agent jest "niezależnym przedsiębiorcą", który definiuje własną taktykę działania
a) funkcja kształtowania produktu: brak jednolitej koncepcji produktu dla wszystkich agencyjnych jednostek sieci; jednolitość obejmuje wyłącznie rodzaj branży oraz ogólne zasady świadczenia usług handlowych i (lub) innych	duża swoboda definiowania zestawu oferowanych produktów i usług; różnicowanie koncepcji produktu w jednostkach agencyjnych tej samej sieci
b) funkcja zaopatrzeniowa (dostawy produktów): brak integracji w dziedzinie dostaw określonych produktów dla agenta; preferowanie odbiorców korporacyjnych (własne sklepy) w stosunku do odbiorców umownych (sklepy agencyjne); duża rola powiązań nieformalnych, jako gwarancji dostaw	wielkość i struktura dostaw zależą od inicjatywy agenta i jego powiązań nieformalnych z dostawcami; ryzyko braku dostaw ponosi agent; ograniczone możliwości znalezienia alternatywnych źródeł dostaw, szczególnie w sytuacji monopolu wielu dostawców uspołecznionych

1	2
c) funkcja promocyjna: odgrywa ograniczoną rolę; wynika to ze spadku znaczenia roli promocji w ogóle (w sytuacji "ssania") oraz monopolistycznej pozycji integratora na rynku; znak firmowy monopolisty przestaje spełniać swoje podstawowe funkcje	szeroki; obejmuje wszelkie decyzje taktyczne i "strategiczne", dotyczące eksploatacji jednostki sieci; w szczególności dotyczy: ustalenia koncepcji produktu, doboru dostawców, form sprzedaży i promocji; współwystępowanie określonych potrzeb oraz stosowanie segmentacji rynku wymagają stopniowego odchylenia od ujęć branżowych określających przedmiot działalności agenta

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie badań prowadzonych w przedsiębiorstwach handlowo-usługowych; państwowych i spółdzielczych oraz w sklepach agencyjnych na terenie łodzi w drugiej połowie 1982 r. Badaniami metodą wywiadów objęto 30 sklepów agencyjnych oraz 2 przedsiębiorstwa handlowe.

K o m e n t a r z:

Ad 1. Prywatny detalista (agent) nie dysponuje swobodą wyboru przedsiębiorstwa integratora. Integrator jako monopolista jest jedynym podmiotem, który umożliwia mu wejście na wybrany rynek. Wybór integratora jest wyborem wymuszonym zastaną strukturą rynku, jego branżowym podziałem i administracyjnymi barierami wejścia. Na większości rynków indywidualny przedsiębiorca nie dysponuje alternatywą wyboru innego wariantu wejścia na rynek, gdyż działanie poza istniejącymi strukturami nie jest możliwe. Znak firmowy integratora nie stanowi znaczącej zmiennej wyboru, co różni tę decyzję od działania franchise-biorcy. Znaki firmowe monopolistów tracą cechy indywidualne i wyróżniające je spośród znaków konkurencyjnych (efekt braku konkurencji). Decyzja agenta nie opiera się na porównawczym rachunku kosztów, gdyż nie dysponuje on swobodą wyboru rozwiązań alternatywnych, tak jak to robi franchise-biorca.

Ad 3. Brak możliwości ujednolicenia koncepcji produktu w jednostkach agencyjnych tej samej sieci. Podejście to rozwija innowacyjność i przedsiębiorczość agentów w tej dziedzinie. Brak upowszechniania w całej sieci oryginalnych koncepcji zestawu produktów proponowanych przez poszczególnych agentów.

cznionych). Wąski zakres integracji i decentralizacja wielu decyzji pozwalają agentowi na dużą innowacyjność i wypracowanie oryginalnej koncepcji produktu w skali pojedynczej jednostki sieci. Agent jako "niezależny przedsiębiorca" prowadzi "w izolacji" efektywną działalność ekonomiczną na własne ryzyko i własny rachunek. W tych warunkach integracja typu agencyjnego jest swoistą fikcją i wynika z braku jednoznacznych rozwiązań systemowych w odniesieniu do roli i znaczenia prywatnego handlu i usług w gospodarce narodowej.

T a b e l a 10

Porównanie wybranych elementów umów franchisingowych i agencyjnych

Umowy franchisingowe	Umowy agencyjne
1	2
Cele strategiczne (warunki i środki ich realizacji)-integrator: stworzenie systemu jednostek sieci detalicznej i (lub) usługowej, oferujących określony zestaw produktów (usług) pod marką integratora; wzrost udziału na rynku oraz wzrost globalnej sumy zysku przy wykorzystaniu umownych form powiązań; przerzucenie ryzyka na podmiot franchise-biorcy, przy jednoczesnej gwarancji dostaw oraz transferze specyficznego know-how	integrator: odejście od powiązań korporacyjnych na rzecz rozwoju powiązań umownych w celu obniżenia kosztów stałych eksploatacji nierentownych jednostek sieci i zwiększenia sumy realizowanego zysku; przerzucenie ryzyka na podmiot agenta bez gwarancji regularnych dostaw i transferu specyficznego know-how
Franchise-biorca: wejście na rynek, za pośrednictwem systemu o znanej marce i oryginalnej koncepcji produktu; ograniczenie ryzyka wejścia na rynek	agent: zalegalizowanie wejścia na rynek; akces do systemu integratora nie stanowi gwarancji ograniczenia ryzyka działania na rynku
Transfer sukcesu: wejście do systemu franchisingowego jest gwarancją "transferu sukcesu" dla franchise-biorcy	brak transferu sukcesu typowego dla umowy franchisingowej
Koncepcja produktu: - oryginalna koncepcja produktu decyduje o sukcesie systemu na rynku; koncepcja produktu stanowi przedmiot "transferu sukcesu"	brak oryginalnej koncepcji produktu "wspólnej" dla całego systemu; agent samodzielnie musi wypracować własną koncepcję produktu
Gwarancja regularnych dostaw: - stanowi warunek dla stosowania jednolitej koncepcji produktu dla całego systemu; ogranicza samodzielność franchise-biorcy w doborze dostawców	brak gwarancji regularnych dostaw produktów dla agenta; jest to przyczyna niejednolitej koncepcji produktu wśród członków systemu agencyjnego (agentów)

Tabela 10 (cd.)

1	2
Stopień aktywności stron umowy (zakres ich decyzyjności) - integrator (franchise-dawca): postawa bardzo aktywna, pro-innowacyjna; centralizacja decyzji strategicznych	integrator (przedsiębiorstwo macierzyste): postawa pasywna, wynikająca z braku pełnienia roli autentycznego integratora, w ujęciu strategicznym, wobec agencji jednostek sieci (post-ponent-effect)
Franchise-biorca: postawa aktywna w odniesieniu do efektywnego, bieżącego zarządzania jednostką sieci	agent: postawa bardzo aktywna; dobrze rozwinięta innowacyjność w zakresie definiowania koncepcji produktu i kontaktów z dostawcami; efekt decentralizacji decyzji taktycznych i strategicznych

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

3.3. Umowy franchisingowe a zrzeszenia typu spółdzielczego

Spółdzielnia jest dobrowolnym i samorządnym zrzeszeniem o nieograniczonej liczbie członków i zmiennym funduszu udziałowym, mającym na celu prowadzenie działalności gospodarczej²². Jeżeli statut nie zawiera w tej mierze ograniczeń jej członkiem może być każda osoba fizyczna i prawna.

Podstawą jej utworzenia jest umowa między podmiotami prowadzącymi podobny rozwój działalności ekonomicznej, dlatego też umowa spółdzielcza posiada pewne cechy zbieżne z umową franchisingową (por. tab. 11).

Różnice między tymi umowami wynikają przede wszystkim z warunków otoczenia, w którym są one wykorzystywane. Należy do nich zaliczyć:

a. Warunki wejścia na rynek.

Stworzenie systemu franchisingowego jest decyzją integratora, podejmowaną w skali mikro. Założenie spółdzielni wymaga wydania, przez właściwy centralny związek spółdzielni, oświadczenia o celowości, bez którego nie może nastąpić akt rejestracji. Konieczność uzyskania zgody organu założycielskiego²³ stanowi administracyjną barierę wejścia na rynek.

²² Ustawa z 16.09.1982 r. "Prawo spółdzielcze", "Dziennik Urzędowy" 1982, nr 30, poz. 210, art. 1.

²³ Tamże, art. 6, 7.

T a b e l a 11

Porównanie wybranych cech umowy franchisingowej i umowy
zrzeszenia spółdzielczego

Umowa franchisingowa	Umowa zrzeszenia spółdzielczego
Cel: prowadzenia określonej działalności gospodarczej przez wszystkich uczestników systemu	podobny
Przedmiot i zakres działalności: jednorodny dla wszystkich uczestników systemu; oryginalna koncepcja produktu; podobna jakość i formy prowadzonej działalności	jednorodny - określony branżowo; możliwość indywidulanych różnic wynika z branżowej definicji przedmiotu działalności; różnice w jakości i formach prowadzonej działalności
Rola i znaczenie znaku firmowego: wspólny znak firmowy wyróżnia dany system umowny spośród systemów konkurencyjnych i pełni wobec konsumenta funkcję motywacyjno-informacyjną	znak firmowy pełni głównie funkcję informacyjną, efekt braku systemów konkurencyjnych
Zakres integracji: szeroki; zmienny w zależności od rodzaju umowy; wynika ze stopnia ujednolicenia, wspólnego dla całego systemu strategii	zróżnicowany; zmienny w zależności od rodzaju umowy
Kontrola wejść do systemu umownego: scentralizowana przez integratora; prowadzona w oparciu o obiektywne kryteria selekcji: fachowość, przedsiębiorczość kandydata, konkurencyjność w działaniu na rynku	silnie scentralizowana przez centralne związki; obok kryteriów obiektywnych znaczną rolę w doborze nowych członków odgrywają kryteria subiektywne (powiązania nieformalne)

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

b. Warunki tworzenia systemów konkurencyjnych.

Założenie systemu franchisingowego jest działaniem strategicznym i ma na celu odróżnienie się od ugrupowań konkurencyjnych, już istniejących na rynku. W przypadku spółdzielni, administracyjne bariery wejścia utrudniają tworzenie spółdzielni konkurencyjnych. Istniejące spółdzielnie mają najczęściej status monopolistów.

c. Statuty oraz indywidualizacja zasad współpracy.

Każdy system franchisingowy z uwagi na odmienną koncepcję pro-

duktu oraz zakres integracji opiera się na jedynie jemu właściwych warunkach umowy. Zasady współpracy cechuje silne zróżnicowanie. Statuty spółdzielni mają najczęściej charakter wzorcowy i opracowywane są przez centralne związki. Możliwość uchwalenia statutu znacznie odbiegającego od istniejącego wzorca jest niewielka²⁴. Podejście to w dużym stopniu przekreśla możliwość różnicowania umownych form powiązań typu spółdzielczego.

d. Stosowanie koncepcji produktu.

Branżowe zdefiniowanie przedmiotu działalności spółdzielni uniemożliwia stworzenie jednolitej koncepcji produktu, opartej na komplementarności określonych potrzeb. Przekreśla to jednocześnie możliwość wykorzystania strategii segmentacji rynku. Duża skala działania oraz monopolistyczna pozycja poszczególnych spółdzielni oddziałują negatywnie na wypracowanie jednolitej koncepcji produktu. W przypadku umów franchisingowych zamiast pozorowanej standaryzacji istnieje oryginalna i wspólna dla wszystkich uczestników systemu koncepcja produktu.

e. Stopień centralizacji decyzji.

Centralizacja decyzji w systemach franchisingowych ma znaczenie strategiczne w procesie definiowania roli i miejsca danego systemu w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym. Centralizacja decyzji przez związki spółdzielni stanowi barierę dla różnicowania struktur spółdzielczości. Centralizacja decyzji strategicznych przez podmiot integratora jest bardziej pożądana w warunkach silnej konkurencji ("ciśnienie") niż w sytuacji "ssania". W tym ostatnim przypadku stanowi ona element hamujący innowacyjność i adaptacyjność podmiotów rynkowych.

Otoczenie ekonomiczno-prawne w gospodarce centralnie planowanej nie sprzyja wykorzystaniu umowy zrzeszenia spółdzielczego, jako instrumentu dywersyfikacji struktury podmiotowej rynku. Tworzenie spółdzielczych systemów umownych o różnej skali, działających na tych samych rynkach i konkurujących między sobą, jest bardzo utrudnione. Choć umowy franchisingowe również opierają się na zasadzie ujednolicenia koncepcji sprzedaży produktów i świadczenia usług, to zasada ta jest stosowana w stosunku do zakładów małych i średnich. Niebezpieczeństwo tworzenia struktur monopolistycznych

²⁴ Por. J. K u f e l, W. S i u d a, Prawo gospodarcze dla ekonomistów, Warszawa - Poznań 1980, s. 2 oraz przepisy nowej Ustawy z 16.09.1982 r.

jest w tym ostatnim przypadku znacznie ograniczone dynamicznymi zasadami kształtowania struktur konkurencyjnych.

W przypadku zakładania spółdzielni orientacja monopolistyczna jest najczęściej regułą i stanowi podstawę zagrożenia dla różnicowania form powiązań. Zarówno obecnie, jak i w przyszłości umowy zrzeszenia spółdzielczego, jeśli mają przypominać systemy franchisingowe, powinny być tworzone na zasadach konkurencyjnych, tzn. dopuszczających różnicowanie skali działania poszczególnych podmiotów, przedmiotu ich działalności oraz stosowanych środków strategii.

Jeśli przyjmiemy szeroką definicję powiązań franchisingowych, to możemy do tej grupy zaliczyć również (już przedstawione) wykorzystywane w Polsce umowy. Takie podejście jest jednak - jak to już wcześniej zaznaczyłem - niesłuszne. Przysłania ono bowiem cechy charakterystyczne umów franchisingowych. Umowy: patronacka, agencyjna i spółdzielcza nie doprowadziły dotychczas do rozwoju rzeczywistej integracji pionowej w kanałach rynku. Efektem braku integracji jest nadal niska użyteczność produktów i usług oferowanych na rynku. Rozwój takiej integracji nie był zresztą najczęściej ich celem. W przyszłości w procesie wykorzystania różnych powiązań umownych za podstawowy cel należy uznać wzrost użyteczności oferowanych produktów. Ten cel jest i może być realizowany już obecnie na małą skalę przez pojedyncze przedsiębiorstwa lub jednostki sieci (sklepy lub zakłady usługowe), cechujące się najwyższą innowacyjnością i przedsiębiorczością. Proces ten przypomina początkowe stadium rozwoju systemów franchisingowych, kiedy to pojedynczy przedsiębiorcy poszukiwali oryginalnej koncepcji produktu, która później była powielana w różnych jednostkach sieci tego samego systemu powiązań (spółki, zrzeszenia, systemu franchisingowego itp.).

ZAKOŃCZENIE

W gospodarkach rynkowych krajów kapitalistycznych wykształciły się bardzo różnorodne formy integracji pionowej w kanałach rynku, w sferze dystrybucji¹. Wśród tych form stale rosnącą rolę odgrywają integracyjne powiązania umowne. Pozwalają one integratorowi kontrolować różne przepływy w kanale rynku, przy zachowaniu samodzielności podmiotów objętych integracją. Te ostatnie prowadzą działalność we własnym imieniu i na własne ryzyko. Funkcja integratora wypełniana jest coraz częściej przez przedsiębiorstwa handlowe²: hurtowe, hurtowo-detaliczne, detaliczne lub ich ugrupowania. Wynika to głównie ze zmiany układu sił³ w kanale rynku i spadku przewagi producenta⁴. Uczestnicy kanału rynku wykorzystują jednocześnie różne formy powiązań integracyjnych: umownych i pozaumownych. Stopień wykorzystania poszczególnych powiązań ulega ciągłej ewolucji, w zależności od zmian układu sił w kanale rynku, celów strategicznych przedsiębiorstw oraz zmian otoczenia. W tym zakresie brak jest więc rozwiązań modelowych. Rozwój umownych powiązań integracyjnych sprzyja ograniczaniu konfliktów w kanale rynku i zwiększaniu orientacji marketingowej zainteresowanych przedsiębiorstw. Dla konsumenta proces ten oznacza wzrost użyteczności zakupowanych produktów i usług.

¹ S. H y v ö n e n, Coordination and Cooperation in Vertical Marketing systems: A Model Verification; Helsinki 1983, 27-29.

² Nt. hurtownika w roli integratora: por. R. L o p a t a, Merchant Wholesaling in the United States; [w:] Socio-economic Effectiveness of Distribution Systems, Łódź 1982, s. 210-211. Nt. ugrupowań domów towarowych w roli integratora por. J. M. F e r r e - I r e n z a n o, "Spanish Distribution Channels, [w:] "Socio-economic..., s. 250.

³ Nt. układu sił w kanale rynku por.: A. I. E l - A n s - a r y, R. A. R o b i c h e a u x, "A Theory of Channel Control, Revisited, "Journal of Marketing", January 1974, vol. 38, s. 2-7.

⁴ W odróżnieniu od krajów wysoko rozwiniętych dominacja producentów w kanale rynku jest nadal wyraźna w kapitalistycznych krajach rozwijających się: por. K. K u r t u l u s, Channels of Distribution in a Developing Country, [w:] Socio-economic..., s. 261.

Przeprowadzone w latach 1982 i 1983 badania własne potwierdziły hipotezę, iż wykorzystanie integracyjnych powiązań umownych w kanałach rynku w Polsce było i jest niewielkie. Reforma gospodarki może zmienić ten stan. Jest to możliwe nawet w sytuacji rynku producenta i zależeć będzie od przedsiębiorczości kadry kierowniczej i orientacji rynkowej przedsiębiorstw. Wymaga to przede wszystkim rezygnacji ze stosowania mechanizmów nakazowo-rozdzielczych. Wyniki badań wykazały niestety brak realizacji założeń wariantu nienakazowego.

Analiza nowo uchwalonych ustaw dowodzi, iż reforma jest liberalna i dopuszcza różnicowanie form współpracy i przedmiotu działalności przedsiębiorstw. Wykorzystanie umownych oraz korporacyjnych form integracji jest możliwe jedynie w warunkach powszechnej akceptacji zasady pluralizmu struktur organizacyjnych. Badania udowodniły, iż zasada ta napotyka nadal szereg barier w odniesieniu do wszystkich rodzajów podmiotów (uspołecznionych i nie uspołecznionych).

Według E. Lipińskiego "Reforma systemu gospodarczego może być tylko jedna, taka, która czyni z przedsiębiorstwa jednostką giętką, sprawną, kreatywną i dynamiczną"⁵. Stąd też rodzaj stosowanych powiązań integracyjnych lub szerzej - struktur organizacyjnych winien podlegać ewolucji⁶. Od przedsiębiorstw wymaga to ciągłych poszukiwań bardziej opłacalnych rozwiązań. Istota reformy musi więc polegać na stworzeniu warunków autentycznego wyboru powiązań w kanałach rynku. Są one bowiem podstawą indywidualizacji strategii podmiotów rynku. Wymaga to dopuszczenia na zasadach równorzędności różnego rodzaju umownych form powiązań: zrzeszeń, spółek oraz umów nienazwanych, zawieranych zarówno przez podmioty uspołecznione, jak i nieuspołecznione. Każde przedsiębiorstwo musi samodzielnie ustalić zakres i strukturę swej działalności, a zwłaszcza właściwy stopień równowagi między specjalizacją, dywersyfikacją i integracją w zakresie pełnionych czynności⁷.

⁵ Por. E. L i p i ń s k i; Problemy, pytania, wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty, Warszawa 1981, s. 452.

⁶ Przykładowo "projektowane zmiany organizacji przedsiębiorstw handlowych winny mieć charakter zmian ewolucyjnych, zmierzających do różnorodności powiązań organizacyjnych, winny one ponadto wynikać bezpośrednio z decyzji zainteresowanych podmiotów", por. Sprawozdanie z posiedzenia rady naukowej przy Zarządzie "Społem", "Handel Wewnętrzny" 1982, nr 4, s. 60-62.

⁷ Por. P. D r u c k e r, Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem, Warszawa 1976, s. 292.

Zasada różnorodności rozwiązań organizacyjnych i pluralizmu typów przedsiębiorstw⁸, choć podkreślana w dokumentach reformy, jest nadal słabo realizowana. Przejawia się to zwłaszcza w niewielkim wykorzystaniu umowy spółki dla celów integracji przedsiębiorstw, reprezentujących różne ogniwa kanału rynku. Rozwiązania tego problemu należy szukać głównie w sektorze państwowym. Sektor ten jest bowiem nadal mniej niż pozostałe otwarty na zmiany struktury podmiotowej. Pluralizm struktur i strategii zależeć będzie od ciągle niezrealizowanego postulatu rozbicia struktur monopolistycznych i zmiany układu sił w kanałach rynku. W procesie przekształcania struktury podmiotowej rynku szczególna rola może przypaść integracyjnym powiązaniom umownym i korporacyjnym.

Pewnym usprawiedliwieniem braku widocznych zmian w tym zakresie jest krótki okres upływający od wprowadzenia reformy. Przedmiotem badań⁹ nie mogły być jeszcze konkretne rezultaty reformy, a jedynie zamiary zachowań przedsiębiorstw. Z uwagi na wcześniejsze, rozłączne podziały rynku brak jest tradycji tworzenia przedsiębiorstw oraz ich ugrupowań o funkcjach zintegrowanych (produkcyjno-handlowo-usługowych). Wyniki badań własnych udowodniły, iż przedsiębiorstwa napotykały szereg barier administracyjnych w przypadku prób rozszerzenia przedmiotu swej działalności. Przy udzielaniu zgody na takie działanie obowiązuja najczęściej kryteria uznaniowości. Podmioty zajmujące pozycję monopolistów, za pomocą powiązań formalnych lub nieformalnych, również utrudniają pojawianie się konkurencji. Nadal istnieje także szereg ograniczeń różnych aspektów samodzielności przedsiębiorstw. Rozwój integracyjnych powiązań umownych wymaga ponadto stałości reguł gry ekonomicznej¹⁰, umożliwiających opracowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Wypowiedzi respondentów świadczą, iż utrzymująca się niepewność co do rodzaju i tempa tych zmian utrwala w działaniu przedsiębiorstw prymat decyzji taktycznych, co nie sprzyja budowaniu trwałych powiązań integracyjnych stron. Brak jest więc warunków dla rozwoju spójnych strategii w tej dziedzinie.

⁸ J. M u j z e l, System ekonomiczny przedsiębiorstw - cele, zasady, modele, Warszawa 1982, s. 5-7.

⁹ Por. M. M i s i ą g, Przedsiębiorstwa handlowe a reforma gospodarcza w świetle wyników badań, "Handel Wewnętrzny" 1982, nr 4, s. 6-13.

¹⁰ Mt. roli "stałych reguł gry" w działaniu przedsiębiorstwa, por. J. K u r n a i, The Dilemmas of a Socialist Economy: the Hungarian Experience, "Cambridge Journal of Economics" 1980, No 4.

Integracja rozwija się wówczas, gdy istnieje wspólnota interesów ogniw kanału rynku lub dany podmiot uznaje za pożądane rozszerzenie zakresu pełnionych czynności, z uwagi na cele realizowanej strategii. O rozwoju integracji i jej formach decyduje więc układ sił w kanale rynku oraz cele poszczególnych ogniw. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych w Polsce integracyjne powiązania umowne stanowią nadal wyjątek od zasady o braku integracji. Stanowi to dowód tezy, iż w sytuacji rynku producenta podstawą wymiany są najczęściej zwykłe umowy kupna-sprzedaży.

Rezultaty badań udowodniły, iż wprowadzenie reformy umocniło nadrzędną¹¹ pozycję producenta w kanale rynku. Nierównowaga typu "ssania" pogłębia brak zainteresowania producenta wykorzystaniem integracyjnych powiązań umownych w sferze dystrybucji. W ocenie respondentów stosowane formy współpracy mają najczęściej charakter fałszywy, gdyż nie są realizowane zgodnie z przyjętymi założeniami (umowy patronackie, zrzeszenia spółdzielcze itp.). Rozwój powiązań integracyjnych występuje tylko wtedy, gdy producent, dzięki ich wykorzystaniu, może uzyskać dodatkowe korzyści np.: przejęcie części marży, gwarancję zaopatrzenia w surowce, kredytowanie produkcji lub dopływ odpowiedniej informacji o rynku i kierunkach produkcji - umożliwiającą wzrost efektywności alokacyjnej posiadanych zasobów. Ponieważ podstawowym źródłem niepewności producenta jest zaopatrzenie, jest on gotów zawierać umowy integracyjne głównie z partnerami, którzy mogą zmniejszyć tę sferę niepewności. Badania dostarczyły przykładów takich działań. Istotną rolę w rozwoju tych powiązań odgrywają również nieformalne zależności stron, które często decydują o podjęciu, kontynuacji lub zaniechaniu współpracy. Hipoteza na temat dużej roli powiązań nieformalnych w procesie wymiany i współpracy ogniw kanału rynku znalazła w badaniach wyraźne potwierdzenie. Zrozumiałym jest także fakt większego zainteresowania producenta integracją w sferze zaopatrzenia niż dystrybucji¹² produktów gotowych.

Niektórzy producenci preferują w sferze dystrybucji rozwój po-

¹¹ J. Dietl, T. Domański, Powiązania przemysłu z handlem a reforma gospodarcza, "Przemysł Lekki" 1982, nr 4, s. 44-45.

¹² Nt. roli czynnika niepewności zbytu w kształtowaniu powiązań między przemysłem i handlem, por. F. Miśiąg, Kształtowanie powiązań między przemysłem i handlem, Warszawa 1970, s. 171-201.

wiązań korporacyjnych (własna sieć sklepów). Dzieje się tak głównie wtedy, gdy ich celem jest maksymalizacja zysku w krótkim okresie. Tworzenie przez producentów własnej sieci sklepów było, jest i pozostanie ograniczone¹³. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza uspołecznione, nadal dysponują zbyt wąskim zakresem samodzielności w tej dziedzinie. Ta forma integracji także w krajach kapitalistycznych odgrywa obecnie najczęściej pomocniczą rolę.

Umowy franchisingowe, tak rozpowszechnione w krajach kapitalistycznych, w Polsce z uwagi na istniejące niedobory podaży mogą być stosowane jedynie na małą skalę. Brak ciągłości dostaw wyklucza bowiem standaryzację oferowanych produktów i usług w dużej liczbie jednostek sieci. Standaryzacja ta może więc dotyczyć jedynie wybranych grup produktów i usług o dostatecznej podaży oraz form integracji cechujących się niską kapitałochłonnością. W przyszłości możliwa będzie zapewne częściowa ewolucja stosowanych obecnie umów (por. rozdz. IV) w kierunku powiązań franchisingowych.

Rezultaty badań potwierdziły również hipotezę, iż podrzędna pozycja handlu wobec producenta nie wyklucza całkowicie możliwości inicjowania przez to ogniwo integracyjnych powiązań umownych. Siła przetargowa poszczególnych przedsiębiorstw handlowych oraz ich ugrupowań jest bardzo zróżnicowana i zależy od: ich skali i przedmiotu działania, sieci powiązań nieformalnych oraz przedsiębiorczości dyrekcji. Stwierdzono, iż najbardziej przedsiębiorczy dyrektorzy już w ramach systemu nakazowego próbowali inicjować powiązania integracyjne. Niepokojącym zjawiskiem jest jednak częste opieranie "przedsiębiorczości" dyrekcji na powiązaniach nieformalnych.

W odniesieniu do powiązań korporacyjnych, posiadanie przez handel własnych zakładów produkcyjnych było i jest niewielkie.

W przyszłości, wraz ze zmniejszeniem się zakresu nierównowagi rynku, duże przedsiębiorstwa handlowe i ich ugrupowania (zrzeszenia czy spółki handlowe) będą mogły skuteczniej wpływać na kierunki produkcji oraz efektywność alokacyjną zasobów wykorzystywanych przez producentów, a zwłaszcza wytwarzany asortyment i poziom cen. Doprowadzi to zapewne do szerszego wykorzystania umów o produkcję

¹³ Podobne prawidłowości zaobserwowano na Węgrzech, choć i tam rozwój korporacyjnych form integracji uznany jest za niewystarczający. Por. E. Lengyel, Shortening the Way of Goods in the Hungarian Home Trade, [w:] Socio-economic..., s. 272-273.

na wyłączność (umowy kontraktacji) i stworzenia stabilnych form współpracy. Wraz z przywracaniem równowagi wzrastać będzie również zapotrzebowanie producenta na informację o rynku pochodzącą z handlu. Niekorzystny dla przedsiębiorstwa handlowego układ sił będzie wówczas ulegać stopniowemu polepszeniu.

Niepokojącym zjawiskiem, które znalazło potwierdzenie w wynikach badań jest brak tworzenia zrzeszeń i spółek oraz innych umownych form współpracy, łączących przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe. Nielicznych pozytywnych wyjątków dostarcza tutaj sfera handlu zagranicznego oraz sektor nieuspołeczniiony (tworzenie spółek handlowych producentów). Istnieje równocześnie realne zagrożenie wykorzystania tych nowych form współpracy (zrzeszenia i spółki) do odbudowy struktur branżowych, istniejących przed reformą. Tworzenie zrzeszeń i spółek traktowane jest często w sposób zbyt mechaniczny, bez analizy wspólnych celów strategicznych określonej grupy podmiotów. Niepożądanym zjawiskiem jest również przyznawanie zrzeszeniom uprawnień monopolistów (np. rozdzielnictwo surowców), co przekreśla zasadę dobrowolnego w nich członkostwa. Ocenę tę potwierdzili także respondenci. Jest to sprzeczne z postulatami na temat szkodliwości praktyk monopolistycznych¹⁴. W przyszłości zrzeszenia i spółki powinny obejmować jedynie wybrane podmioty, zainteresowane rzeczywiście prowadzeniem wspólnej strategii na rynku. Ważnym elementem jest tworzenie zrzeszeń i spółek konkurencyjnych. Ich rola powinna być służebna wobec zainteresowanych podmiotów. O udziale w zrzeszeniu czy spółce winien decydować zakres usług oferowanych ich członkom w porównaniu z ugrupowaniami konkurencyjnymi. Zasada ta nie obowiązuje jednak w praktyce.

Rozwój powiązań integracyjnych w kanałach rynku wymaga od dyrekcji sklepów, zakładów i przedsiębiorstw dużej przedsiębiorczości i wyobraźni, ułatwiającej przełamywanie instytucjonalnych i funkcjonalnych podziałów rynku. Przedsiębiorstwo jest żywym organizmem, który zmieniając się, stale się rozwija¹⁵. Kierowanie przedsiębiorstwem polega na utrzymaniu i potęgowaniu zdolności przystosowania się¹⁶. Przedsiębiorczość oznacza zaś "gotowość podejmowa-

¹⁴ Por. J. Mujżel, Założenia ustawodawstwa antymonopolowego Warszawa 1982, s. 1-4 (maszynopis powielony).

¹⁵ Por. Lipiński, op. cit., s. 462.

¹⁶ Tamże.

nia nowych rozwiązań", a w dziedzinie gospodarczej jest ona równoznaczna ze zmianą stanu istniejącego¹⁷. Przedsiębiorca powinien posiadać bogactwo idei, zdolność narzucania planów, wolę i warunki jej urzeczywistniania¹⁸.

Twórcza postawa menedżerów przedsiębiorstw uspołecznionych, choć pożądana, nie zawsze jest właściwie nagradzana. Z przeprowadzonych badań wynika, iż wielu z nich nie posiada możliwości zrealizowania swoich planów. Jest to sprzeczne z ogólnie lansowaną tezą o braku przedsiębiorczości wśród kadry kierowniczej. Przedsiębiorczość ta istnieje, lecz nie zawsze może być ujawniona w konkretnym działaniu. Równocześnie prawdą jest, iż rynek producenta i nadrzędna pozycja przedsiębiorstw wobec finalnych odbiorców nie zawsze zmuszają menedżerów do przyjmowania twórczych postaw i podejmowania ryzyka. Przedsiębiorstwo, choć winno dążyć do minimalizacji ryzyka, nie może jednak unikać wszystkich sytuacji obciążonych ryzykiem. Najbardziej szkodliwym dla przedsiębiorstwa, a także dla finalnych nabywców okazuje się bowiem ryzyko beczynności¹⁹. System ocen dyrekcji przedsiębiorstw nie preferuje podejmowania ryzyka. Wpływa to na obraz funkcji osobistego ryzyka menedżera, który bardziej wystrzega się ponoszenia drobnych strat niż dąży do poszukiwania nowych źródeł zysku i nowych form współpracy²⁰.

Wyniki badań udowodniły, iż - z uwagi na podrzędną pozycję handlu wobec producenta - dyrekcje przedsiębiorstw handlowych wykazują większą aktywność i przedsiębiorczość w inicjowaniu powiązań integracyjnych niż producenci. W dużym stopniu zachowania te zależą od predyspozycji poszczególnych dyrektorów. Jest swoistym paradoksem, iż dla najbardziej aktywnych "menedżerów" przedsiębiorstw handlowych reforma nie wprowadziła zasadniczych zmian, gdyż już w warunkach systemu nakazowego działali oni jak prawdziwi przedsiębiorcy. W przyszłości efektem tak rozumianej przedsiębiorczości będzie zróżnicowanie działań taktycznych i strategicznych przedsiębiorstw oraz wykorzystanie różnych form powiązań integracyjnych (także umów

¹⁷ Tamże, s. 457.

¹⁸ Tamże, s. 589.

¹⁹ D r u c k e r, op. cit., s. 292.

²⁰ Nt. funkcji osobistego ryzyka przedsiębiorcy, por. G. D. H u g h e s, Marketing Management: A Planning Approach, Addison, Massachusetts, 1978, s. 69.

nienazwanych). Autonomia przedsiębiorstw stanowi założenie wszelkiego aktywnego i twórczego działania²¹. Według J. Beksiaka "zasadniczym zmianom musi ulec działanie kierowników przedsiębiorstw, zakładów i sklepów. Z urzędników walczących z władzami i dostawcami o maksymalne przydziały i minimalne zadania muszą oni przekształcić się w przedsiębiorców, gospodarujących powierzonym majątkiem, za który ponoszą odpowiedzialność materialną, rozwijających ekspansję na rynku, prowadzących aktywną politykę zakupu i zbytu, politykę cen, konkurujących z innymi uczestnikami rynku"²².

Rozwój powiązań integracyjnych w kanałach rynku może przyczynić się także do wzrostu konkurencji. Ta różnorodność form powiązań, umownych i korporacyjnych, nie musi stanowić źródła strat, lecz może być podstawą zwiększenia użyteczności produktów i usług oferowanych finalnym odbiorcom. Od Centrum wymaga to jasnego sprecyzowania stanowiska na temat pozytywnej roli konkurencji w gospodarce centralnie planowanej²³. Nadal bowiem występuje mniej lub bardziej jawne torpedowanie konkurencji przez tworzenie barier wejścia na rynek, utrudnianie różnicowania przedmiotu działalności przedsiębiorstw i utrwalanie struktur monopolistycznych. Hamowanie konkurencji, a przez to różnych form powiązań integracyjnych, jest bardziej szkodliwe niż jej popieranie. W przyszłości byłoby pożądane, aby właśnie powiązania integracyjne, a za ich pośrednictwem suma użyteczności oferowana odbiorcy stanowiły ważny element konkurencji rynkowej.

Przy założeniu, iż w przyszłości nastąpi zmniejszenie zakresu nierównowagi rynku, zarówno w interesie handlu, jak i przemysłu będzie leżało rozwijanie różnych form integracji pionowej. Proces ten wymaga stworzenia warunków typowych dla rynku nabywcy, oraz stabilizacji "reguł gry ekonomicznej", umożliwiającących przedsiębiorstwom kształtowanie spójnych strategii dystrybucji. Integracyjne powiązania umowne będą odgrywały w tej dziedzinie zapewne znacznie większą rolę niż powiązania korporacyjne.

²¹ Por. L i p i ń s k i, op. cit., s. 463.

²² Por. J. B e k s i a k, Regulacyjna rola rynku w gospodarce socjalistycznej, [w:] Rynek w gospodarce socjalistycznej, Warszawa 1981, s. 11.

²³ Por. m. in. L i p i ń s k i, op. cit., s. 479.

BIBLIOGRAFIA

- A l t k o r n J., S t r u ż y c k i M., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw handlowych i usługowych*, Warszawa 1978.
- A t k i n s o n J. F., *Franchising: The Odds - on Favorite*, Chicago, 1968.
- B a l c e r o w i c z L. i i n., *Projekt reformy*, Warszawa 1981.
- B a n a s i a k A., O niektórych problemach polityki cen w strategii marketingowej firm kapitalistycznych, "Studia Prawno-Ekonomiczne" 1980, t. XXIII.
- B e k s i a k J., Centralne kierowanie gospodarką socjalistyczną a rynek, "Gospodarka Planowa" 1979, nr 2.
- B e k s i a k J., Regulacyjna rola rynku w gospodarce socjalistycznej, [w:] Materiały na konferencji SGPiS nt.: "Rynek w gospodarce socjalistycznej", Warszawa 1981, s. 4-14.
- B e k s i a k J., Rozwój gospodarki socjalistycznej a rozwój rynku, "Handel Wewnętrzny" 1980, nr 4.
- B e k s i a k J., Zarządzanie przedsiębiorstwami, uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych, Warszawa 1978.
- B e k s i a k J., R ę b a c z H., Rynek i stosunki rynkowe w gospodarce socjalistycznej, "Handel Wewnętrzny" 1977, nr 6.
- B e l l J., *Contractual Marketing Systems in Canada: The Anticom-
bines Response*, [w:] *Contractual Marketing Systems*, ed. D. N. Thompson, Lexington, Massachusetts 1971.
- B o n J., O l i v e r A., L'influence de l'origine d'un produit sur son image à l'étranger, "Revue Française du Marketing" 1979, No 2.
- B u c k l i n L. P., *The Economic Base of Franchising*, [w:] *Contractual Marketing Systems*, ed. B. N. Thompson, Lexington, Massachusetts 1971.
- B u c k l i n L. P., S t a s c h S. F., Problems in the Study of Vertical Marketing Systems, [w:] *Vertical Marketing Systems*, ed. L. P. Bucklin, Illinois 1970.

- Buczkowski S., Nowakowski Z. K., Prawo obrotu społecznego, Warszawa 1979.
- Byrska M., Specjalna zdolność prawna przedsiębiorstw handlu wewnętrznego, [w:] Zagadnienia prawne obrotu towarowego, red. M. Pazdan, Katowice 1977.
- Chamberlain E., La théorie de la Concurrence Monopolistique, Paris 1953.
- Chevalier M., Fenwick R., La Stratégie Marketing, Paris 1975.
- Christin I., Théorie des structures et des systèmes économiques, Paris 1973.
- Cohen J. C., Conflict and its Resolution in a Franchise System, [w:] Contractual Marketing Systems, ed. D. N. Thompson, Massachusetts 1971.
- Czachórski W., Zobowiązania - zarys wykładu, Warszawa 1974.
- Delozier M. W., Woodside A., Marketing Management. Strategies and Cases, Ohio 1978.
- Dietl J., Marketing, Warszawa 1981.
- Dietl J., Domański T., Powiązania przemysłu z handlem a reforma gospodarcza, "Przemysł Lekki" 1982, nr 4.
- Domański T., Guzek E., Franchising - forma organizacji kanałów dystrybucji, "Handel na świecie" 1979, nr 4.
- Domański T., Guzek E., Possibilities for Application of Franchising in Centrally Planned Economy. Case Study of Poland, "Acta Universitatis Lodziensis" 1982, Folia oeconomica 17.
- Drucker P., Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem, Warszawa 1976.
- Duclet C. M., Le Franchising une Conjonction de dynamisme, "Commerce Moderne" 1970, No 1.
- El-Ansary A., Stern L. W., Marketing Channels, New Jersey 1977.
- El-Ansary A. I., Robicheaux R. A., A theory of Channel Control Revisited, "Journal of Marketing", January 1974, vol. 38.
- Ericsson D., Vertical Marketing Systems. Design and Development, New York 1976.
- Ferre-Trenzano J. M., Spanish Distribution Channels, [w:] Socio-economic Effectiveness of Distribution Systems Łódź 1982.

- F o u r g o u x J. C., Les Nouvelles Relations Production - Distribution ou la Nécessaire Evolution de la Loi, "Revue Française du Marketing", 1979, no 3.
- G l i n s k i B., Zarządzanie gospodarką socjalistyczną, Warszawa 1980.
- G ł o w a c k i R., Przedsiębiorstwo na rynku, Warszawa 1977.
- G u l t i n a n J. P., Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels, "Journal of Retailing" 1974, vol. 50, No 1.
- H a b r J., V e p r e h J., Systemowa analiza i, synteza, Warszawa 1976.
- H a v e n g a J., Retailing: Competition and Trade Practices, Leiden 1973.
- H o l l a n d e r S. C., The Internationalisation of Contractual Marketing Systems, [w:] Contractual Marketing Systems, ed. D. N. T h o m p s o n, Lexington, Massachusetts 1971.
- H u g h e s G. D., Marketing Management: A. Planning Approach, Addison, Massachusetts 1978.
- H u n t S. D., The Socio-economic Consequences of the Franchise System of Distribution, "Journal of Marketing" 1972, vol. 36.
- H u n t S. D., N e v i n J. R., Tying Agreements in Franchising, "Journal of Marketing" 1975, vol. 39.
- H y v ö n e n S., Coordination and Cooperation in Vertical Marketing Systems: A Model Verification, Helsinki 1983.
- I s r a e l i D., Franchising and the Total Distribution System, London 1972.
- K n i g g e J., Franchise-Systeme in Dienstleistungssektor, Berlin 1973.
- K o c h A., Umowa franchisingowa, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1980, z. 3.
- Kodeks cywilny z komentarzem, red. J. W i n i a r z, Warszawa 1980.
- K o p p a P., Zakres swobody kontraktowej przedsiębiorstwa handlowego na tle praktyki obrotu towarowego, [w:] Zagadnienia prawne obrotu towarowego, red. E. P a z d a n, Katowice 1977.
- K o r n a i J., Anti-équilibre. Teoria systemów gospodarczych, Warszawa 1977.
- K o r n a i J., The Dilemmas of a Socialist Economy: the Hungarian Experience, "Cambridge Journal of Economics" 1980, No 4.
- K o t l e r Ph., Marketing Management, New Jersey 1980.

- K r y s i a k L., Proces integracji handlu z produkcją na przykładzie PDT "Centrum", [w:] Rynek w gospodarce socjalistycznej, Warszawa 1981.
- K u f e l J., Umowa agencyjna, Warszawa-Poznań 1977.
- K u f e l J., S i u d a W., Prawo gospodarcze dla ekonomistów, Warszawa-Poznań 1980.
- K u r t u l u s K., Channels of Distribution in a Developping Country, [w:] Socio-economic Effectiveness of Distribution Systems, Łódź 1982.
- L e n g y e l E., Shortening the Way of Goods in the Hungarian Home Trade, [w:] Socio-economic Effectiveness of Distribution Systems, Łódź 1982.
- L e v i t t Th., Exploit the Product Life Cycle, "Harvard Business Review", November-December 1965.
- L e w a n d o w s k i J., Kary umowne jako cywilno-prawny instrument oddziaływania handlu na przemysł, Warszawa 1967 (praca habilitacyjna).
- L e w a n d o w s k i J., Umowa sprzedaży jako instrument kształtowania stosunków prawnych, [w:] Materiały z konferencji SGPiS, Warszawa 1981.
- L i p i ń s k i E., Problemy, pytania, wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty, Warszawa 1981.
- L o p a t a R., Merchant Wholesaling in the United States, [w:] Socio-economic Effectiveness of Distribution Systems, Łódź 1982.
- L u ê m W., Le leasing - nouvelle formule économique, "Les Cahiers Informatiques Banque Populaire Suisse" 1967, no 61.
- M a d e y M., Zakres swobody kontraktowej j.g.u. "Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego" 1969, nr 8-9.
- M ä k i n e n H., Grocery and Food Whole sale Trade in Finland "Zeszyty Naukowe UŁ" 1979, S. III, z. 40.
- Mała encyklopedia ekonomiczna, Warszawa 1974.
- Mc C a m m o n B. C., Perspectives for Distribution Programming, [w:] Vertical Marketing Systems, ed. L. P. B u c k l i n, Illinois 1970.
- Mc C a r t h y E. I., B o w e r s o x D. J., Strategic Development of Planned Vertical Marketing Systems, [w:] Vertical Marketing Systems, ed. L. P. B u c k l i n Illinois 1970.
- Mc G u i r e E. P., Franchised Distribution, New York 1971.

- Mc V e y Ph., Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?, "Journal of Marketing" January 1960, vol. 24.
- M i s i ą g F., Kształtowanie powiązań między przemysłem i handlem, Warszawa 1970.
- M i s i ą g F., Przedsiębiorstwa handlowe a reforma gospodarcza w świetle wyników badań, "Handel Wewnętrzny" 1982, nr 4.
- M u j ż e l J., System ekonomiczny przedsiębiorstw - cele, zasady, modele, Warszawa 1982.
- M u j ż e l J., Założenia ustawodawstwa antymonopolowego, Warszawa 1982 (maszynopis powielony).
- O l e j n i c z u k - M e r t a A., Integracyjne i dezintegracyjne elementy powiązań przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych, Łódź 1979.
- O r ł o w s k i M., Leasing - nowa forma obrotu maszynami i urządzeniami, Warszawa 1972.
- P e r r o u x F., Structuralisme, modèles économiques, structures économiques, "Economie appliquée" 1973, no 3.
- P i l a r c z y k B., Rola handlu w kształtowaniu produkcji dóbr konsumpcyjnych, Łódź 1979.
- P i l l e t A., Q u i n C., L'Organisation du Commerce et ses tendances, [w:] M. C h e v a l i e r, R. F e n w i c k, La stratégie Marketing, Paris 1975.
- P i n e t B., Les Marques de Distributeurs, "Revue Française du Marketing" 1979, no 3.
- R e m b i e l i Ń s k i A., Elementy swobody kontraktowej w stosunkach obrotu uspołecznionego, "Studia Prawno-Ekonomiczne" 1975, t. XIV.
- R o m a n o w s k i T., Kontraktacja w warunkach reformy gospodarczej, [w:] Materiały na konferencję naukową PAN nt. "Otoczenie instytucjonalne rolnictwa", Poznań 1983.
- R o s e n b e r g L. J., The Development of Conflict in Contractual Marketing Systems. Case Study, [w:] Contractual Marketing Systems, ed. D. N. T h o m p s o n, Lexington, Massachusetts 1971.
- R o s e n b l o o m B., Marketing Channels: a Management View, Hinsdale Illinois 1978.
- R u t k o w s k i I., W r z o s e k W., Marketingowa strategia sprzedaży, Warszawa 1976.
- S a i n t - C r i c q J., B r u e l O., La pratique du merchandising, Paris 1973.

- Siebert J. C., The Marketing Concept, New York 1973.
- Socjalistyczne przedsiębiorstwa państwowe, red. L. B a r, Warszawa 1972.
- Stasch S. F., Vertical Marketing Systems: One View from the Audience, [w:] Vertical Marketing Systems, ed. L. P. B u c k l i n, Illinois 1970.
- Stelmachowski A., Wstęp do teorii prawa cywilnego, Warszawa 1969.
- Szczypiorski S., Nowe formy i metody wymiany międzynarodowej, Warszawa 1976.
- Sztucki T., Kanały rynku, czynniki kształtowania i kierunki rozwoju, "Biblioteka IHWiU" 1978, nr 168.
- Tamura M., The Evolution of Various Forms of Contractual Marketing Systems in Japan, [w:] Contractual Marketing Systems, ed. D. N. T h o m p s o n, Lexington, Massachusetts 1971.
- Thompson D. N., Contractual Marketing Systems, [w:] Contractual Marketing Systems, ed. D. N. T h o m p s o n, Lexington, Massachusetts 1971.
- Thompson D. N., Franchise Operations and Antitrust Laws, "Journal of Retailing", Winter 1968-1969.
- Tietz B., Mathieu G., Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Gross- und Einzelhandel, Köln 1979.
- Technique et pratique du franchising - structure moderne de développement, Paris-Bordas 1975.
- Varbale D., Cases in Marketing Management, Columbus, Ohio 1976.
- Vogt A., Franchising von Produktivgütern, Darmstadt 1976.
- Wentz W. B., Eynes G. I., Marketing Theory and Application, New York 1970.
- Wind Y., Issues and Advances in Segmentation Research, "Journal of Marketing", vol. XV, August 1978.
- Włodzka S., Porozumienia gospodarcze, Warszawa 1978.
- Wrzosek W., Trzy spojrzenia na rynek, "Handel Wewnętrzny" 1980, nr 4.
- Ziemiański B., Umowa agencyjna o prowadzenie punktów sprzedaży detalicznej i zakładów gastronomicznych, Szczecin 1978 (maszynopis powielony).

INTEGRATIVE CONTRACTUAL TIES IN MARKET CHANNELS

(Summary)

The aim of this work is to perform a comparative analysis of integrative contractual ties in capitalist and centrally planned economies.

Various integrative ties have been always utilized to an insufficient degree in market channels in Poland. This situation accounts for consolidation of institutional segmentation of the market among production, trade, and service enterprises, which is quite harmful from consumers' point of view.

The analysis has been restricted to vertical integration ties - contractual and corporational. Questionnaire surveys and interviews encompassed 20 enterprises in Poland in the years 1982-1984. Among them were 9 trade enterprises and 11 production enterprises in consumer goods sector. The sample of enterprises was chosen in a purposeful manner and their small number was necessitated by qualitative requirements of the research project. The collected materials allowed to elaborate a set of case studies. There was also widely utilized the method of variant reasoning in this work.

The work consists of four chapters. Chapter One presents integrative contractual ties in the capitalist economy. It contains description of these ties, their evaluation, and a proposition of typology based on the criteria wider than those used previously. Chapter Two analyzes conditions of utilizing contractual ties in market channels in Poland. The situation prevailing hitherto in this field and possibilities of applying these ties in the future have been critically evaluated. The presented analysis is of a variant character.

In turn, Chapter Three has been devoted to analysis of behaviours of Polish production and trade enterprises as market channel integrators. The entire argumentation is based on an assertion that both production and trade enterprises may play the role of a market channel integrator in definite conditions.

Finally, Chapter Four encompasses a comparative analysis of selected contractual ties. It evaluates possibilities of utilizing franchise agreements in the centrally planned economy.

From among the more significant conclusions afforded by the performed analysis the following could be mentioned here.

Integration ties are largely differentiated in capitalist countries. The structure of these ties tends to vary and it is dependent on strategic goals of a firm, changes in its environment, and type of the target market.

Unlike in the highly developed countries, integrative contractual ties continue to be utilized to an insignificant degree in

market channels in Poland. This situation may be gradually changed by the economic reform. In its fundamental assumptions, it is quite liberal, and it admits differentiation of co-operation forms and objects of enterprises' activity. However, there exist numerous market and nonmarket constraints in practice, which hamper development of integrative contractual ties.

The activity of Polish enterprises is characterized with a marked predominance of tactical decisions. Their co-operation is most often based on routine purchase-sale contracts. Consequently, there continue to be missing indispensable conditions for formation of a real community of goals by the market channel links.

Introduction of the economic reform has strengthened a subordinate position held by the producer in the market channel. Producers are generally not interested in utilization of integrative contractual ties in the sphere of sales. Some degree of development of integrative contractual ties can be observed only when the producer may derive certain immediate benefits from the trade enterprise owing to them. They may include: a part of trade margin, guarantees of raw materials supplies, credits for production or access to appropriate information about the market and directions of production.

In the future along with gradual diminishing of market disequilibrium, big trade enterprises and their groupings will be able to exert a more effective influence on directions of production and conditions of exchange. In the highly developed countries, with their pressure on the market, trade enterprises already today often play a leading role in the market channel.

Franchise agreements may find only limited application in Poland due to the existing shortages in supply.

The producer's market and a superior position held by enterprises in relation to consumers and end users do not always force directors to adopt creative attitudes and take risk, while simultaneously such creative thinking is required by development of integrative ties. And the risk of inertia appears to be the most harmful risk not only for the enterprise but also for consumers and end users.

SPIS TREŚCI

Wstęp	3
Rozdział I. INTEGRACYJNE POWIĄZANIA UMOWNE W GOSPODARCE KAPITALISTYCZNEJ	8
1. Niezintegrowane kanały rynku	8
2. Zintegrowane kanały rynku	10
2.1. Kryteria oceny pionowych powiązań integracyjnych	11
2.2. Charakterystyka pionowych powiązań integracyjnych	15
3. Powiązania umowne	16
3.1. Kryteria oceny integracyjnych powiązań umownych	16
3.2. Typologia integracyjnych powiązań umownych	21
4. Powiązania korporacyjne	37
5. Porównanie umownych i korporacyjnych form integracji	42
Rozdział II. WARUNKI WYKORZYSTANIA POWIĄZAŃ UMOWNYCH W KANALACH RYNKU W POLSCE	49
1. Struktura rynku jako czynnik warunkujący wykorzystanie powiązań integracyjnych	51
1.1. Wariant I - dominacja Centrum w zakresie kreowania struktury podmiotowej rynku	52
1.2. Wariant II - kontrolowana swoboda oddolnego tworzenia struktur rynkowych	58
2. Rola umów w procesie wymiany	71
2.1. Wariant I - nakazowy	71
2.2. Wariant II - nienakazowy	77
Rozdział III. PRODUCENT I HANDEL W ROLI INTEGRATORA KANAŁU RYNKU	84
1. Przedsiębiorstwo produkcyjne jako integrator kanału rynku	86
1.1. Producent jako integrator powiązań korporacyjnych	87

1.2. Producent jako integrator powiązań umownych	102
2. Przedsiębiorstwo handlowe jako integrator kanału rynku	122
2.1. Rozwój powiązań korporacyjnych	122
2.2. Przedsiębiorstwo handlowe jako integrator powiązań umownych	125
Rozdział IV. ANALIZA PORÓWNAWCZA WYBRANYCH POWIĄZAŃ UMOWNYCH	144
1. Powiązania franchisingowe	145
1.1. Zakres decyzyjności stron umowy	146
1.2. Korzyści powiązań franchisingowych	149
2. Warunki wykorzystania franchisingu w gospodarce centralnie planowanej	155
3. Porównanie umów franchisingowych z wybranymi umowami na przykładzie Polski	158
3.1. Umowy franchisingowe w zestawieniu z umową patronacką	158
3.2. Umowy franchisingowe w zestawieniu z umową agencyjną	161
3.3. Umowy franchisingowe a zrzeszenia typu spółdzielczego	166
Zakończenie	170
Bibliografia	178
Integrative Contractual Ties in Market Channels (Summary)	184

